Relatório de Gestão 2023

RELATO INTEGRADO

SERPRO

SUMÁRIO

03 Mensagem dos Administradores

06 Administradores do Serpro

08 Materialidade do Serpro e o relato integrado

11 Visão geral organizacional e ambiente externo

12 O Serpro

19 Estrutura Organizacional

20 Cadeia de Valor

21 Modelo de Negócio

35 Interação com o ambiente externo

41 Governança

42 Cultura de GRCI e o Modelo das Três Linhas

46 Governança Corporativa

51 Gestão de Riscos e Controles Internos

57 *Compliance* Institucional

59 Correição

60 Governança e Integridade fortalecidas

65 Estratégia e Desempenho

66 Estratégia Empresarial

72 Desempenho dos indicadores

93 Resultados da Gestão

148 Informações orçamentárias, financeiras e contábeis

150 Desempenho econômico-financeiro

157 Gestão orçamentária e financeira

163 Gestão de Custos

166 Perspectivas

169 Expediente

01

Mensagem dos Administradores

Mensagem dos Administradores

Em 2023, o Serpro firmou um novo compromisso impulsionado pela digitalização inclusiva, desempenhando um papel vital no apoio ao Estado, à sociedade e aos cidadãos. Sua missão essencial foi evidenciada na convergência de políticas públicas com tecnologia de ponta, resultando em serviços ágeis e eficazes para sustentar a transformação digital no Brasil.

A visão estratégica para os próximos cinco anos do Serpro foi revigorada, enfatizando os pilares essenciais da instituição: as pessoas, a excelência no serviço público e os negócios. Esta atualização estratégica ressalta a inclusão digital como um elemento crucial na transformação do Estado. Nesse contexto, o Serpro intensificou seus esforços para desenvolver soluções inovadoras para Estados e Municípios, promovendo assim a ampliação e o fortalecimento da Cidadania Digital em todo o território brasileiro.

Em 2023, a Empresa se destacou pela incessante inovação, introduzindo novos serviços e recursos que tiveram um impacto significativo na sociedade. Um exemplo notável foi a expansão do uso da Declaração pré-preenchida do IRPF, uma inovação revolucionária que simplificou e agilizou o processo para os contribuintes. Paralelamente, a implementação da Nota Fiscal do Ouro, em parceria com a Receita Federal, marcou outro avanço significativo, aprimorando as políticas de arrecadação e segurança. Da mesma forma, a Nota Fiscal do MEI representou um passo importante na formalização dos negócios para milhares de empreendedores. Entre outras inovações que estão presentes neste relatório.

Ao fim deste mesmo ano, o Serpro viu-se em destaque com o lançamento da Nuvem de Governo, uma infraestrutura em nuvem que fortalece a soberania nacional. Esta solução é uma resposta direta do Serpro à Portaria SGD/MGI nº 5.950, de 26 de outubro de 2023, que visa auxiliar os órgãos do Poder Executivo Federal a se adaptarem ao novo marco legal. A Nuvem de Governo oferece uma variedade de vantagens estratégicas para os órgãos públicos, incluindo *pool* de recursos, mas uma das prin-

cipais características é a garantia de soberania nacional, pois os dados são mantidos exclusivamente dentro das fronteiras do país, nos centros de dados do Serpro.

O Serpro reforçou seu compromisso com a excelência em suas operações, evidenciado pela análise da dimensão de Sustentabilidade Econômico-financeira. Dentre os três indicadores monitorados, dois superaram as metas estabelecidas para o ano. O "Índice de Caixa" apresentou um saldo acumulado de R$ 1.975,2 milhões, situando-se 122,7% acima do limite mínimo estabelecido, enquanto o "Índice de Inadimplência" registrou um desempenho de 3,4%, alcançando 154,41% da meta estabelecida e uma redução de 16,9% em relação ao ano anterior. Porém, a "Margem EBITDA" ficou 0,70 ponto percentual abaixo da projeção para 2023. Apesar disso, o Serpro continuou apresentando um Lucro Líquido consistente de R$ 450,8 milhões, demonstrando a continuidade na geração de recursos próprios e a sustentabilidade econômico-financeira da Empresa.

Esse compromisso com a eficiência e a qualidade também se refletiu na análise da dimensão de Eficiência Operacional, na qual ambos os indicadores superaram suas metas estabelecidas para o ano. O indicador de "Eficiência Operacional do Desenvolvimento" atingiu um valor de 200,19 em 2023, correspondendo a 108,21% da meta, enquanto a "Disponibilidade Média de Nível de Serviço" alcançou o resultado de 99,74%, evidenciando a capacidade da Empresa em produzir com economia e otimização de recursos, mantendo altos padrões de qualidade e garantindo a disponibilidade dos serviços.

As iniciativas são numerosas e, por meio delas, a Empresa reorientou sua rota, reforçando seu caráter de estatal brasileira. O Serpro reafirma seu papel como uma empresa inovadora, responsável e comprometida com a inclusão digital e social em suas variadas frentes de atuação seja junto ao cidadão, ao governo e ao mercado, contribuindo significativamente para o progresso social do Brasil.

Por fim, antes de iniciar a leitura deste relatório, permitam-nos frisar que sua elaboração seguiu os princípios e diretrizes ditados pelos órgãos de controle, sendo fruto do trabalho das áreas executoras dos processos finalísticos e viabilizadores, e com o envolvimento das equipes técnicas e dos responsáveis pelos temas apresentados; todos comprometidos com a gestão, a governança corporativa, a ética e os mais elevados padrões requeridos pela Lei e pelos brasileiros. Reconhecemos nossa responsabilidade por assegurar a integridade deste documento, afirmando que todas as informações aqui fornecidas são fidedignas.

Diretoria Executiva
Conselho de Administração

02

Administradores do Serpro

Conselho de Administração

Fernando Ferreira
Presidente do Conselho de Administração

Rogério Souza Mascarenhas
Conselheiro

Ivan Tiago Machado Oliveira
Conselheiro

Manoel Tavares de Menezes Netto
Conselheiro

Renan Pinheiro do Egypto Guerra
Conselheiro Representante dos Empregados[2]

Leonardo André Paixão
Conselheiro Independente

Cargo vago
Conselheiro Independente

Diretoria Executiva

Alexandre Gonçalves de Amorim
Diretor-Presidente
Diretor de Administração e Finanças (Interino)[1]

Alexandre Brandão Henriques Maimoni
Diretor Jurídico, de Gestão e Riscos

André de Cesero
Diretor de Relacionamento com Clientes

Ariadne de Santa Teresa Lopes Fonseca
Diretora de Desenvolvimento

Leandro Moreira Garcia
Diretor de Operações

Marco Aurélio Sobrosa Friedl
Diretor de Pessoas

Para saber mais sobre os administradores do Serpro e seus currículos acesse: Quem é quem
O rol de responsáveis está disponível em: Rol de Responsáveis

[1] O Sr. Luís César Bueno e Freitas foi eleito Diretor de Administração e Finanças em 29/06/2023 e cumpriu mandato até 31/03/2024. A partir de 01/04/2024, o Diretor-Presidente assumiu cumulativamente as atribuições dessa Diretoria.
[2] O Sr. Deivi Lopes Kuhn foi eleito Conselheiro de Administração Representante dos Empregados em 26/04/2022 e cumpriu mandato até a posse do Sr. Renan Pinheiro do Egypto Guerra em 19/04/2024.

03

Materialidade do Serpro e o relato integrado

Materialidade do Serpro e o relato integrado

Definição dos temas materiais

O processo de Materialidade nas organizações envolve a identificação e priorização de temas que afetam ou podem afetar sua capacidade de gerar valor, além de possibilitar reconhecer os impactos mais significativos da organização sobre a economia, o meio ambiente e as pessoas. Dessa forma, a Materialidade é utilizada tanto para orientar as prioridades de atuação quanto para reportar as ações implementadas e os resultados alcançados na geração de valor junto às partes interessadas.

Os temas materiais definidos pelo Serpro para o exercício 2022 mantiveram-se em 2023, com adaptações ao contexto empresarial: alguns temas tiveram maior ênfase e outros aspectos associados aos macrotemas da Materialidade ganharam relevância por estarem alinhados às prioridades do novo Governo.

O ciclo de revisão da Materialidade foi realizado a partir de uma avaliação básica dos temas materiais priorizados em 2022 e complementado com as análises do Relatório "Proposta de melhorias – Conselho de Usuários – ano 2022" e dos assuntos que receberam destaque ao longo de 2023 nos comunicados internos, matérias publicadas no Portal do Serpro e nos eventos promovidos pelo Diretor-Presidente junto ao corpo funcional e gerencial da Empresa. O resultado desse trabalho foi levado à apreciação da Diretoria Executiva e informações adicionais sobre o tratamento dado aos temas materiais foram obtidos junto às áreas responsáveis, com vistas a evidenciar os progressos alcançados.

Figura 1: Materialidade do Serpro[3]

Fonte: Serpro (2023)

[3] No Relatório Integrado Anual 2022, página 51, a "Figura 5: Matriz de Materialidade do Serpro" foi publicada com os temas materiais "3 – Consolidação de uma Cultura Organizacional de Inovação" e "9 – Atuação transparente" equivocadamente associados aos macrotemas "Social" e "Negócios com geração de valor", respectivamente. Neste relatório, as classificações foram ajustadas para "Inovação" e "Governança", respectivamente.

Relato dos temas materiais na prestação de contas anuais

Nos processos de prestação de contas e de elaboração e divulgação de relatórios anuais, o Serpro deu continuidade aos esforços para incorporação do pensamento integrado aos temas materiais estabelecidos e utilizados em seus instrumentos de governança.

Dentre as referências utilizadas estão as diretrizes da Estrutura Internacional para o Relato Integrado, emitida pelo *International Integrated Reporting Council – IIRC* (Conselho Internacional para Relato Integrado), que tem sua adoção fortalecida por meio da Instrução Normativa nº 84, de 22 de abril de 2020, e da Decisão Normativa nº 198, de 23 de março de 2022, do Tribunal de Contas da União (TCU) e da publicação da Resolução nº 14, de 9 de dezembro de 2020, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

O Relatório de Gestão na forma de relato integrado – Exercício 2023 segue essas diretrizes e, por orientação da União, em Assembleia Geral Ordinária de 25 de abril de 2023, foi elaborado separadamente do Relatório da Administração 2023. Os dois relatórios mantiveram alinhamento aos temas materiais que norteiam a Estratégia e geram benefícios para as partes interessadas.

As unidades organizacionais participaram da coleta de informações e construíram colaborativamente o conteúdo numa abordagem sistêmica, que observou as exigências legais e a conformidade com normativos de órgãos de controle, demonstrando como o Serpro está sólido na organização da sua Governança e Gestão, na sustentabilidade do seu negócio e na execução de sua Estratégia Empresarial. Foram também utilizadas informações contidas em outros instrumentos corporativos, publicados no Portal do Serpro.

O resultado desse esforço foi um relatório consistente, com informações gerais sobre o Serpro, aspectos de Governança que contribuem para o cumprimento de suas finalidades, a Estratégia definida para o período, os resultados obtidos com seus processos de trabalho, ações, projetos e programas, além dos resultados das principais contas que compõem suas demonstrações financeiras e das perspectivas futuras.

Por fim, o Relatório de Gestão na forma de relato integrado - Exercício 2023 foi apreciado pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração, e submetido para exame da Auditoria Interna, do Comitê de Auditoria e do Conselho Fiscal.

04

Visão geral organizacional e ambiente externo

- O Serpro
- Estrutura Organizacional
- Cadeia de Valor
- Modelo de Negócio
- Interação com o ambiente externo

O Serpro

O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda (MF) que, ao longo de 59 anos, atua no setor de Tecnologia da Informação (TI) e demonstra sua capacidade de criar tecnologias inovadoras para a transformação digital do Estado brasileiro.

O Serpro foi criado pela Lei nº 4.516, de 1º de dezembro de 1964, e é regido pela Lei nº 5.615, de 13 de outubro de 1970, pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, pela Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, e suas alterações, pelo seu Estatuto Social e pelas demais normas legais aplicáveis.

A Empresa tem por objeto social[4] desenvolver, prover, integrar, comercializar e licenciar soluções em TI; prestar assessoramento, consultoria e assistência técnica no campo de sua especialidade; e executar serviços de tratamento de dados e informações, inclusive mediante a disponibilização de acesso a estes e a terceiros, desde que assim autorizado pelo proprietário.

Os serviços prestados envolvem matérias afetas a imperativos de segurança nacional, essenciais à manutenção da soberania estatal, em especial no tocante à garantia da inviolabilidade dos dados da Administração Pública Federal direta e indireta, bem como aquelas relacionadas a relevante interesse coletivo, orientadas ao desenvolvimento e ao emprego de tecnologia brasileira para produção e oferta de produtos e serviços de maneira economicamente justificada.

O Serpro provê soluções tecnológicas estratégicas que suportam ações estruturantes do Estado brasileiro e impulsiona políticas públicas que visam o desenvolvimento do país e a democratização de serviços essenciais a todos os brasileiros. Desde sua criação, cumpre a finalidade de atender com excelência aos processos fazendários, econômicos e de gestão pública do Brasil.

Percebido como o alicerce para a transformação digital, colaborou em 2023 para a construção da Estratégia Nacional de Governo Digital (ENGD), promovida pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), e debateu as prioridades de evolução da plataforma gov.br com a Secretaria de Governo Digital (MGI/SGD), tendo como foco a oferta de serviços a Estados e Municípios e a inclusão das parcelas mais vulneráveis da população brasileira.

Por isso, além da forte atuação na esfera Federal, o Serpro se desafia a levar seus serviços de qualidade e credibilidade a Estados e Municípios, pois o avanço tecnológico deve ser visto como uma poderosa ferramenta de inclusão social. Nesse sentido, as participações na XXIV Marcha a Brasília em Defesa dos Municípios, na *Smart City Expo* Curitiba 2023 e nas Caravanas Federativas[5] foram oportunidades de apresentar suas soluções voltadas à transformação digital dos Municípios e de reforçar o papel da tecnologia como eixo para o desenvolvimento da gestão pública estadual e municipal.

E ainda, a Empresa tem uma longa tradição em segurança da informação e inteligência e se aproximou do mercado privado ao longo dos últimos anos, com a possibilidade de beneficiar a vida dos cidadãos por meio de empresas que utilizam suas soluções para alavancar negócios, validar a confiabilidade de dados e informações e auxiliar no combate a fraudes.

[4] Estatuto Social do Serpro, art. 3º.

[5] Em 2023, o Serpro participou de cinco Caravanas Federativas, coordenadas pela Secretaria de Relações Institucionais (SRI) da Presidência da República, nas seguintes localidades: no Rio de Janeiro / RJ, Porto Alegre / RS, Palmas / TO, São Luís / MA e Fortaleza / CE.

Essa atuação foi reforçada pelos seguintes componentes estratégicos vigentes em 2023:

PROPÓSITO

Aproximar Estado e cidadãos por meio da tecnologia

MISSÃO

Conectar Estado e sociedade com soluções digitais inovadoras

VISÃO

Ser a maior plataforma do Brasil de integração de soluções tecnológicas do Estado para a sociedade

VALORES

- Segurança e privacidade como prioridade
- Inteligência de dados voltada para a sociedade
- Excelência e inovação em soluções digitais
- Atuação íntegra, transparente e ética
- Talentos como principal ativo
- Sustentabilidade econômica e socioambiental

O capital social do Serpro é de R$ 1.786.196.057,07, totalmente subscrito e integralizado, dividido em ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, de propriedade da União.

O Serpro constitui-se sob a forma de sociedade anônima de capital fechado, não participa do capital de outras organizações e, como empresa pública federal não dependente, não possui contratos de gestão firmados.

No contexto da estrutura societária, o Serpro foi incluído no Programa Nacional de Desestatização (PND) e qualificado no âmbito do Programa de Parcerias de Investimentos da Presidência da República (PPI) por meio do Decreto nº 10.206, de 22 de janeiro de 2020. Entretanto, tal dispositivo foi revogado pelo Decreto nº 11.478, de 6 de abril de 2023, e assim, a Empresa foi excluída do PND, numa sinalização do Governo Federal de confiança nos serviços prestados pelo Serpro e de reconhecimento da relevância de seu papel para a sociedade brasileira.

Conheça mais em: Quem somos

Principais números

O Serpro é a maior Empresa de tecnologia do Estado brasileiro, líder de mercado no segmento, e está presente em todos os Estados do Brasil. Seus números impressionam:

11 REGIONAIS DISTRIBUIDAS PELO BRASIL E A SEDE EM BRASÍLIA

MAIS DE **45 MIL** CLIENTES

6.982 EMPREGADOS

158 CONTRATOS INTERNACIONAIS CELEBRADOS EM 2023 COM CLIENTES DE **25 PAÍSES**

2 CENTROS DE DADOS COM MAIS DE **3 MIL M²** DE ÁREA ÚTIL PARA INSTALAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE TI

8 NOVOS CONTRATOS DE SERVIÇOS ESTRATÉGICOS COM **CLIENTES OGU**

Principais números

gov.br MAIOR PROVEDOR GOV.BR DO PAÍS

MAIS DE **405 BI** DE TRANSAÇÕES PROCESSADAS

MAIS DE **R$ 49 MI** INVESTIDOS EM INOVAÇÃO E MAIS DE **R$ 187 MI** EM TIC

RECEITA LÍQUIDA DE **R$ 3,2 BI**

CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA DE **R$ 1,9 BI**

4 USINAS SOLARES COM GERAÇÃO SUPERIOR A **580 MWH** EM 2023

RESULTADO DE **R$ 78,2 MI** COM O PROGRAMA DE OTIMIZAÇÃO DE GASTOS

Prêmios e reconhecimentos

A geração de valor pelo Serpro junto às partes interessadas foi confirmada com os seguintes prêmios, certificações e reconhecimentos:

Prêmio IBGP 10 Anos

Duas soluções com a marca Serpro foram premiadas durante o 1º Congresso IBGP de Inovação Pública. O prêmio, concedido pelo Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP), reconheceu iniciativas que melhor se classificaram nos critérios de benefícios para o cidadão, características inovadoras, maturidade do projeto, facilidade de replicação em outros órgãos e custos de desenvolvimento.

O e-Título na nuvem, uma solução totalmente desenvolvida pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE), mas que contou com o apoio do Serpro em sua jornada para a nuvem, conquistou o 1º lugar na categoria "Órgãos do Judiciário". Já a Carteira Digital de Trânsito (CDT), desenvolvida para a Secretaria Nacional de Trânsito (Senatran) do Ministério dos Transportes e utilizada por milhões de brasileiros, alcançou o 2º lugar na categoria "Ministérios e Órgãos Federais".

Reconhecimento de inovação pela Lei do Bem

As soluções tecnológicas Emplaca e ProID foram reconhecidas pela Lei do Bem como exemplos de inovação, reforçando o compromisso e empenho do Serpro em oferecer serviços tecnológicos de Governo mais efetivos e inclusivos. Criada em 2005, a Lei é considerada o principal instrumento de estímulo às atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica (PD&I) nas empresas brasileiras e oferece benefícios fiscais para aquelas que investem em projetos inovadores.

Prêmio iBest

A plataforma gov.br e o aplicativo CDT, desenvolvidos pelo Serpro, figuraram no Top 3 do Voto Popular do Prêmio iBest, na categoria "Governo Federal", e o gov.br ainda concorreu no Voto da Academia.

27º Concurso Inovação no Setor Público 2023

Concurso de Inovação no Setor Público

O Sougov.br, desenvolvido pelo Serpro para o MGI, foi a iniciativa mais votada pelo público e a 3ª colocada na avaliação do júri na categoria "Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo Federal" do 27º Concurso de Inovação no Setor Público.

A premiação fez parte da programação da Semana de Inovação 2023, promovida pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

EVOLVE 23

Data Impact Award

A Cloudera, uma das principais empresas de tecnologia do setor de *big data e analytics*, concedeu ao Serpro um prêmio internacional por sua atuação na inteligência de dados e reconheceu como suas iniciativas de processamento e análise de dados têm contribuído para o benefício de todos. A premiação ocorreu durante o evento *Global Evolve*, ocasião em que o Serpro, destaque entre os clientes brasileiros da Cloudera, também foi homenagead na categoria "*Data For Good*".

REDE GOVERNANÇA BRASIL DA GOVERNANÇA À ESPERANÇA

Prêmio Rede Governança Brasil

O Serpro foi o 2º colocado na categoria "Estatais, Sociedades e Economia Mista e Paraestatais" do Prêmio Rede Governança Brasil (RGB) – edição 2023. O prêmio foi criado para valorizar as práticas de governança no setor público e a seleção das instituições é baseada no Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública do TCU.

ORACLE University

Certificações da Oracle *University*

O Serpro foi o 1º colocado do Brasil em certificações concedidas pela Oracle *University*, a maioria delas relacionadas à tecnologia em nuvem. À frente de outras 220 empresas, recebeu o prêmio de "Primeiro colocado no grupo de Clientes Estratégicos", com 51 empregados certificados.

Melhores da Época Negócios 360º

A revista Época Negócios 360º promoveu, em parceria com a Fundação Dom Cabral, a 12ª edição do anuário sobre as melhores empresas do Brasil e o Serpro conquistou o 28º lugar no ranking geral, que avaliou 410 organizações. A Empresa teve destaque no quesito "Governança" e, também, se classificou em 1º lugar na Região Centro-Oeste.

Certificado AB2L de Departamento Jurídico 4.0

Pelo segundo ano consecutivo, o Serpro recebeu o selo de Departamento Jurídico 4.0, concedido pela Associação Brasileira de *Lawtechs e Legaltechs* (AB2L), que premia os departamentos jurídicos mais inovadores do Brasil. Os critérios objetivos de qualificação abrangem boas práticas em quatro eixos de avaliação: Inovação Jurídica, Gestão de Pessoas, Eficiência Jurídica e Jurídico Parceiro de Negócios.

Prêmio 19 de Março – Martelinho de Ouro

Durante o 18º Congresso Brasileiro de Pregoeiros foram anunciados os vencedores da XVII edição do Prêmio 19 de Março – Martelinho de Ouro, que reconhece profissionais, instituições e iniciativas que se destacaram no ano anterior na área de compras públicas. Na ocasião, o Portal de Compras do Governo Federal (Compras.gov.br), desenvolvido pelo Serpro para o MGI, recebeu três troféus na categoria "Sistemas": maior número de pregões realizados e concluídos, melhor sistema de pregão eletrônico e portal com o maior número de licitações realizadas pela Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

Prêmio de Excelência em Gerenciamento de Projetos

O Serpro foi vencedor do Prêmio de Excelência em Gerenciamento de Projetos, na categoria "PMO", durante o evento Melhores do Ano do *Project Management Institute* – Distrito Federal (PMI - DF) e poderá concorrer no Prêmio Melhores do Ano PMI – Brasil. Com seu Escritório de Projetos Estratégicos, a Empresa recebeu o reconhecimento pela excelência e inovação no desenvolvimento e no amadurecimento de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMO). O Serpro também foi finalista na categoria "Melhor Projeto", com o projeto estratégico Serpro *Cloud* Multi Nuvem.

Estrutura Organizacional

Para cumprir sua finalidade e se destacar num mercado em constante evolução, o Serpro observa dispositivos legais e boas práticas que contribuem para a adequada Governança Corporativa, dispondo de uma Estrutura de Governança e Gestão que disciplina sua organização e o conjunto de atribuições, responsabilidades e autoridades distribuídas às instâncias de governança e gestão.

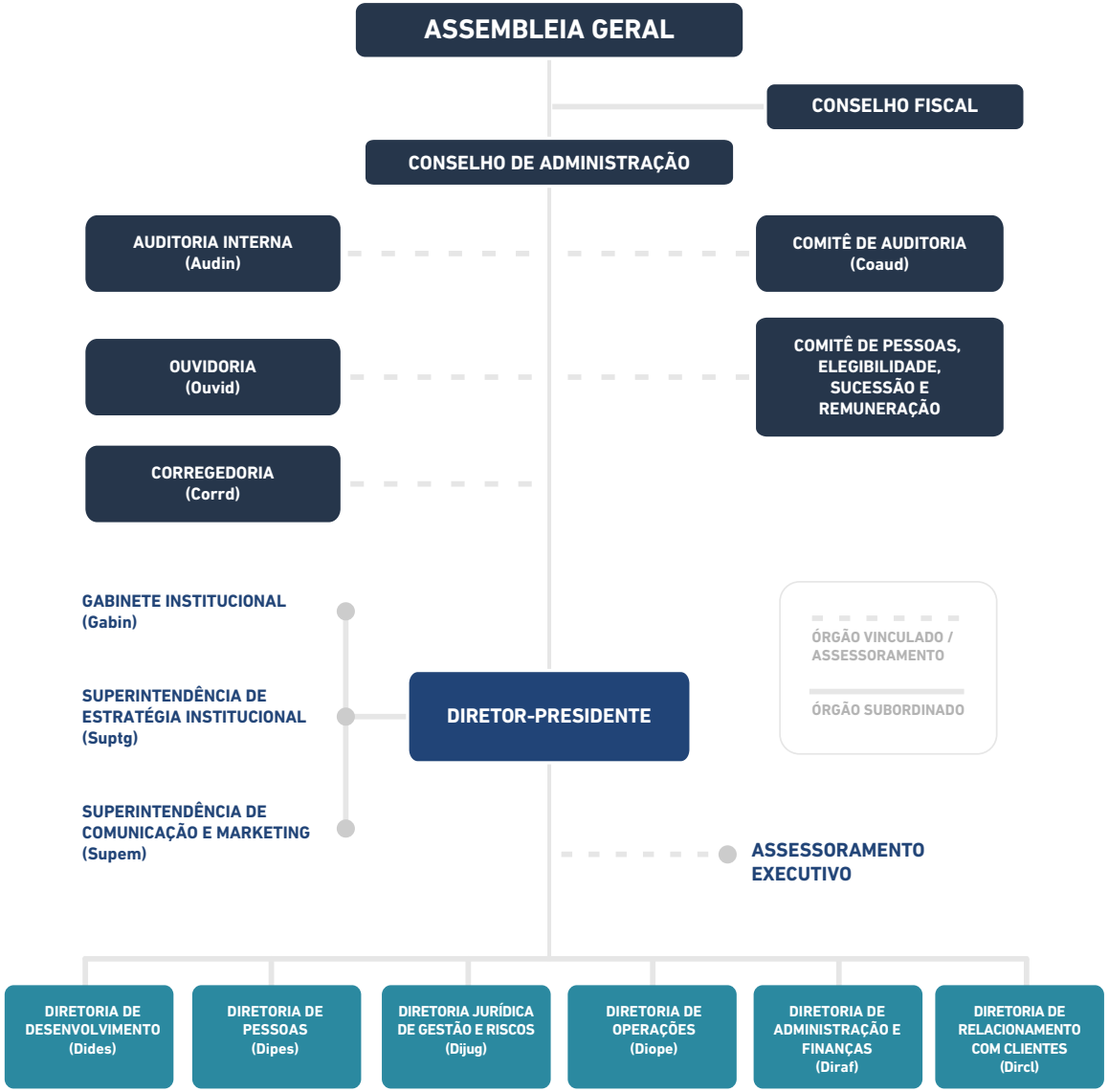
A fim de viabilizar a Estratégia Empresarial e facilitar o fluxo decisório e informacional, o Serpro adota uma abordagem caracterizada pela flexibilidade, adaptabilidade, economia de esforços e custos, além da eficácia na cadeia e amplitude de comando. Isso é alcançado por meio de um modelo que especializa as diretorias por função e no qual o Conselho de Administração aprova a Estrutura Organizacional com as áreas de atuação e competências definidas para a Presidência e Diretorias.

Nos níveis táticos, as unidades subordinadas à Diretoria Executiva têm atribuições especializadas por função, que consideram o balanceamento de poderes, autoridades e alçadas e que foram endereçadas de acordo com a responsabilidade de cada área sobre os processos corporativos integrantes da Cadeia de Valor.

Com essa estrutura funcional e flexível, o Serpro adapta seus processos e normativos e a organização e composição de suas unidades de maneira a responder às mudanças do mercado e aos novos tipos de demandas, além de atuar de forma integrada para o alcance dos objetivos corporativos, alinhados com o direcionamento da Governança.

Em 2023, a Estrutura Organizacional passou por alterações para melhor responder aos direcionamentos da nova gestão e, ainda, para prover maior fluidez entre os assuntos e otimizar o trabalho, evitando a sobreposição de atribuições e competências.

Figura 2: Estrutura Organizacional do Serpro



Vigência: Dez/2023.

Fonte: Serpro (2023)

Cadeia de Valor

Para cumprir sua missão e gerar valor, os macroprocessos e processos do Serpro são organizados, inter-relacionados e agrupados em atividades finalísticas e viabilizadoras, sendo representados em alto nível pela Cadeia de Valor.

Os processos finalísticos representam as atividades-fim ou diretamente envolvidas no atendimento às necessidades de seus clientes, enquanto os processos viabilizadores são responsáveis por garantir os recursos necessários e contribuir para os processos finalísticos alcançarem sucesso junto aos clientes.

Os processos críticos, aqueles considerados primordiais para o atendimento das finalidades e objetivos estatutários, são anualmente identificados para subsidiar as ações de gestão de riscos, conformidade institucional e auditoria. A melhoria contínua dos processos é conduzida por cada área gestora que, com o apoio do Escritório de Processos, realiza as atividades para evolução do nível de maturidade no tema, seja em razão de necessidades de negócio seja para atendimento às recomendações de conformidade e auditoria.

A cultura em gestão por processos deve ser permanentemente fortalecida, de modo a promover a conscientização e o conhecimento das atividades desempenhadas pela Empresa e, assim, contribuir para viabilização do modelo de negócio.

Figura 3: Cadeia de Valor do Serpro

Vigência: Dez/2023.

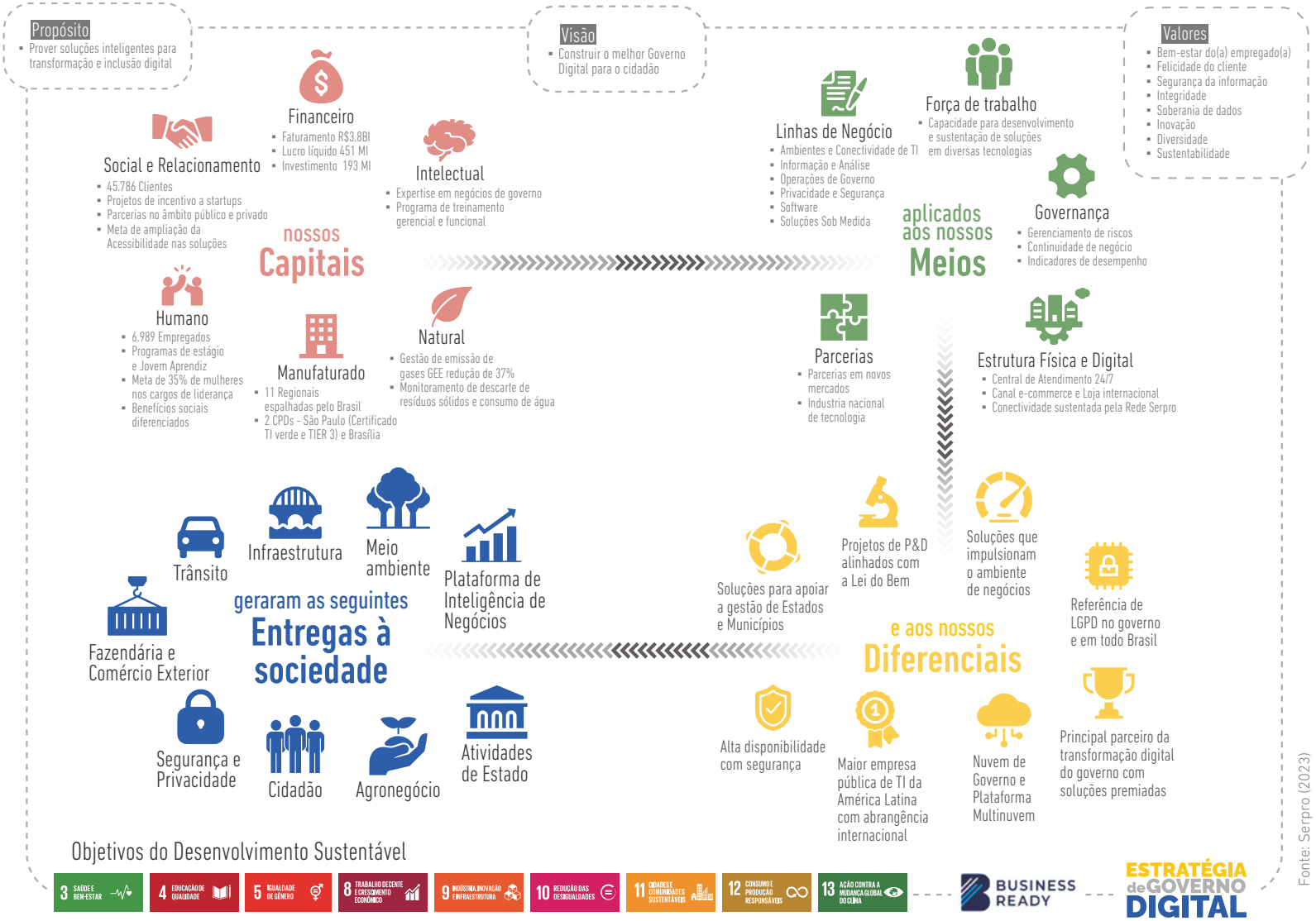
Fonte: Serpro (2023).

Modelo de Negócio

As atividades realizadas pelo Serpro são dirigidas ao Estado e à sociedade, e possibilitam a conexão entre entes públicos, empresas e cidadãos por meio de soluções tecnológicas.

O Modelo Corporativo de Negócio do Serpro (MCNS) vem passando por alterações para representar as interações entre os Capitais, Meios e Diferenciais da Empresa que possibilitam a realização de entregas à sociedade. O Modelo vigente até 2022 permanece como o formalmente aprovado, entretanto, a Figura 4 já demonstra a nova forma de representação e os direcionamentos que nortearão a Empresa nos próximos exercícios, pois deverá ser apreciada pelas instâncias competentes no início de 2024.

Figura 4: Modelo Corporativo de Negócio do Serpro



Fonte: Serpro (2023)

Linhas de Negócio

O Serpro incrementa a oferta de serviços para seus clientes e para toda a sociedade. Com seu trabalho, moderniza o Estado brasileiro, bem como utiliza sua expertise tecnológica e experiência em agregar valor ao já tradicional tratamento e armazenamento de grandes volumes de informações de Governo.

Além disso, oferta produtos no mercado privado nacional e internacional, investe na inovação disponibilizando soluções que ajudam a impulsionar o ambiente de negócios e viabiliza a conexão entre os agentes econômicos e governamentais por meio de soluções tecnológicas que também facilitam a vida do cidadão.

O Serpro possui um portfólio de serviços organizado em seis Linhas de Negócio, alinhado com a Estratégia de Negócio, que busca melhorar a experiência de oferta para cada mercado alvo, apresentando toda diversidade de produtos disponíveis, e tratar de forma diferenciada seus clientes estruturantes. As Linhas de Negócio têm suas estratégias específicas:

O Serpro inova constantemente seu portfólio a partir de interações com o mercado e a sociedade, por meio de diversos canais de comunicação que permitem compreender onde estão as melhores oportunidades e necessidades. Assim, é possível priorizar a oferta de soluções que aumentam a eficiência do Estado, facilitam o acesso aos serviços públicos e melhoram o ambiente de negócios e a vida do cidadão.

Conheça mais em: Linhas de negócio e Loja Serpro

AMBIENTES E CONECTIVIDADE DE TI

Serviços de computação em nuvem, redes de conectividade, infraestrutura, administração de ambientes de rede e suporte técnico especializado, de alta confiabilidade e disponibilidade, essenciais para órgãos públicos operarem atividades de sua competência e cumprirem suas finalidades. Permite a integração contínua de soluções digitais complexas acelerando a transformação digital.

INFORMAÇÃO E ANÁLISE

Serviços que fomentam a atividade econômica, proporcionam relacionamentos de negócio mais confiáveis, processos mais seguros e tomada de decisão inteligente ao viabilizar canais de acesso e integração a informações de governo atendendo diversos mercados.

OPERAÇÕES DE GOVERNO

Serviços públicos nos quais o Estado atua como regulador e o Serpro atua como executor, coordenando a operação e provendo-os diretamente à sua cadeia produtiva.

PRIVACIDADE E SEGURANÇA

Soluções para promover a segurança no uso de serviços e na identificação digital dos usuários promovendo a transparência e privacidade quanto ao uso dos dados, diante da disseminação do uso de serviço digitais.

SOB MEDIDA

Construção e sustentação de soluções digitais inteligentes para transformar digitalmente o governo, capacitando-o a atender às mais exigentes necessidades do país e a tornar as políticas públicas mais eficientes e econômicas.

SOFTWARE

Voltados para atender necessidades internas ou finalísticas do negócio do cliente, com soluções inovadoras para problemas complexos do mercado público e privado. São serviços multiplataforma que simplificam e modernizam a operação do negócio de seus clientes.

Principais clientes e soluções

A carteira de clientes do Serpro é composta por órgãos públicos federais, dependentes ou não do Orçamento Geral da União (OGU), órgãos públicos estaduais e municipais, e por clientes privados nacionais e internacionais.

Em 2023, o Serpro reformulou a contabilização dos clientes, visando uma abordagem mais abrangente e precisa de sua carteira. Anteriormente, a metodologia limitava-se a contabilizar apenas os clientes Pessoa Jurídica, excluindo os clientes Pessoa Física, cujo relacionamento era considerado pontual devido à natureza de consumo de produtos específicos. A mudança mais substancial reside na inclusão desses últimos na contagem total, proporcionando uma visão mais completa da base de clientes.

Em complemento, os serviços oferecidos foram categorizados em duas amplas classificações:

- Serviços de Prestação Continuada: referem-se àqueles oferecidos de maneira regular, prolongada e contínua, abrangendo a maioria dos serviços do catálogo; e
- Serviços de Prestação Não Continuada: são caracterizados por sua natureza esporádica, pontual ou temporária.

Além disso, houve uma reorganização dos clientes classificados como Público Não OGU, que englobam aqueles que não fazem parte do Orçamento Geral da União e que, até 2022, estavam subdivididos em Municipal, Estadual e Federal Não OGU.

Essas alterações na metodologia de contagem visam proporcionar uma representação mais precisa e abrangente da carteira de clientes da Empresa e sua segmentação, reconhecendo e integrando tanto os clientes Pessoa Jurídica quanto os Pessoa Física, e categorizando os serviços de acordo com sua natureza de continuidade.

Quadro 1: Evolução da quantidade de clientes

Tipo de Serviço	Segmento	2021	2022	2023
Continuado	Público OGU	124	120	117
	Público Não OGU	411	529	590
	Privado	9.766	19.169	24.132
	Internacional	19	32	65
	Pessoa Física	1	1	0
	Total continuado	**10.321**	**19.851**	**24.904**
Não Continuado	Público OGU	194	156	105
	Público não OGU	129	97	77
	Privado	3.444	4.511	7.103
	Pessoa Física	10.035	11.480	13.597
	Total Não Continuado	**13.802**	**16.244**	**20.882**
TOTAL GERAL		24.123	36.095	45.786

Fonte: Serpro (2023)

Em 2023, o Serpro atingiu 45.786 clientes, dos quais 32.189 são pessoas jurídicas, entre órgãos de Governo das três esferas e empresas, de diversos segmentos e setores:

Estados e Municípios	
567 clientes	
Governo Federal	
322 clientes	Destacando-se soluções como Hospedagem de Aplicações, Desenvolvimento e Manutenção de Software, ProID, Infovia e Certificado Digital
Mercado Privado	
31.300 clientes	Incluindo soluções como e-Frotas, Datavalid e Gestão de Margem Consignável
Vendas Digitais	
29.767 contratos *e-commerce*	**R$ 267,6** Milhões Receita Operacional Líquida

Os órgãos públicos são os principais clientes, dentre os quais encontram-se:

- Receita Federal do Brasil (RFB)
- Secretaria do Tesouro Nacional (STN)
- Secretaria de Comércio Exterior (SECEX)
- Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União (SPU)
- Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN)
- Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)
- Ministério dos Transportes
- Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT)
- Secretaria Nacional de Trânsito (Senatran)
- Secretaria Nacional de Portos e Transportes Aquaviários (SNPTA)
- Tribunal Superior Eleitoral (TSE)
- Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra)
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI)
- Ministério da Saúde
- Ministério da Educação (MEC)
- Ministério da Agricultura e Pecuária (Mapa)
- Presidência da República
- Caixa Econômica Federal (CEF)
- Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama)
- Ministério da Justiça e Segurança Pública
- Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT)

Em consonância à sua missão de conectar Estado e sociedade, o propósito desde a sua criação é atuar para modernizar e desburocratizar o Governo brasileiro, tornando a relação do cidadão com o poder público mais prática e transparente, garantindo segurança e confiabilidade nas soluções estruturadoras e que viabilizam políticas públicas dos Governos Federal, Estadual e Municipal.

O Serpro opera em soluções que sustentam atividades de Estado e que atendem variados públicos: Governos, empresas e cidadãos. E, por isso, é o braço da transformação digital que o Brasil vem realizando nos últimos anos. Em 2023, alguns dos seus produtos e serviços se destacaram por trazerem inovações significativas e impulsionarem o avanço do Governo Digital.

TRÂNSITO

CARTEIRA DIGITAL DE TRÂNSITO

Carteira Digital de Trânsito

O aplicativo reúne documentos digitais de condutores e veículos e oferece funcionalidades como venda digital, avisos de *recall*, indicação do real infrator e recebimento de multas com opção de desconto. Sucesso no número de *downloads* e reconhecida pelo público em diversas premiações desde sua criação, a solução é cada vez mais utilizada e permanece em evolução.

Em 2023, a CDT ultrapassou os 53 milhões de usuários cadastrados e desburocratizou a venda de mais de 400 mil veículos por meio da Venda Digital, que possibilita a comunicação entre comprador e vendedor e a transferência de propriedade de maneira segura por autenticação com as contas da plataforma gov.br e com biometria facial.

Uma nova funcionalidade lançada em 2023, que promove mais mobilidade e é direcionada aos idosos, foi a emissão da credencial de estacionamento para pessoas com 60 anos ou mais.

e-Frotas

e-Frotas

A solução disponibiliza um conjunto de serviços voltados para pessoas jurídicas que têm necessidade de gerenciar suas frotas de veículos. Seus principais benefícios são: ampliar a carta de serviços digitais para a sociedade; centralizar o atendimento de clientes proprietários de frotas em um único serviço; simplificar o processo de consulta de infrações, restrições e o *download* do Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo eletrônico (CRLVe).

A novidade lançada em 2023 foi o envio de notificação aos frotistas após a regularização da situação do veículo.

INFRAESTRUTURA

PORTO SEM PAPEL PSP

Porto sem Papel – PSP

Em 2023 foram implementadas melhorias para aumentar a eficiência e aprimorar a comunicação entre as partes envolvidas.

Nesse sentido, destacam-se a otimização do Processo de Comunicação de Abastecimento de Alimentos de Bordo, sob responsabilidade da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), além da integração com o Assinador gov.br, que proporcionou uma alternativa para a assinatura digital de documentos, e a integração com os sistemas Mercante, Siscomex Carga e Cadastro de Embarcações da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq).

Para promover mais acessibilidade, o PSP *Web* foi integrado ao *Widget* VLibras, visando inclusão a todos os usuários. E ainda, o aplicativo PSP teve a versão para IOS disponibilizada e foram adicionadas funcionalidades para a Polícia Federal.

FAZENDÁRIO

CADIN

Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal – CADIN

O Novo CADIN foi desenvolvido para a PGFN e centraliza as informações de inadimplência, permitindo uma gestão mais eficiente dos débitos, sendo utilizado por bancos públicos e privados para avaliação de crédito, e, também, por todos os órgãos da esfera Federal para avaliar fornecedores em processos de licitação.

Entre as mudanças estão: acesso por meio da Plataforma gov.br; um novo sistema para gestão das inscrições; conclusão da migração dos dados do Banco Central para a nova base; integração com aproximadamente 600 órgãos e entidades; além da consulta para o cidadão verificar sua situação no cadastro.

MEIO AMBIENTE

PLATAFORMA Sabiá

Sistema de Apuração de Infrações Ambientais – Sabiá

Em 2023 foi implantado em produção o novo Sabiá, para requerimento de adesão imediata para encerramento de processos de multa ambiental lavrada pelo Ibama. Ao realizar o requerimento, o autuado, ciente do cometimento da infração, renuncia a apresentação de defesa contra o auto de infração e finaliza o processo de forma mais rápida, com descontos diferenciados.

CIDADÃO

Plataforma gov.br

Com mais de 154 milhões de usuários cadastrados e mais de 50 milhões de contas ouro, a plataforma, que unifica os canais digitais governamentais e oferece cerca de 5 mil serviços públicos *online* para o cidadão, evoluiu com o incremento de tecnologias de biometria e inteligência artificial, facilitando a vida do cidadão.

Um exemplo disso é a implantação do ecossistema de automação de identificação biométrica, o AIBIO, que simplificou a prova de vida, não mais exigindo movimentos e gestos do usuário e acrescentando mais segurança e serviços ao cidadão no gov.br.

Em 2023, destacam-se as seguintes melhorias: procuração eletrônica, controle de acesso a partir da localização do usuário, gestão de dispositivos, autenticação por digitais em totens de atendimento para consumo de serviço público e controle de acesso a Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) com restrições na RFB.

Imposto de Renda Pessoa Física - IRPF 2023

O programa do Imposto de Renda passa por melhorias a cada ano e as novidades de 2023 envolveram a disponibilização da declaração pré-preenchida desde o início do período e a inclusão dos contribuintes que utilizaram a declaração pré-preenchida ou optaram por receber a restituição via Pix – chave CPF no conjunto de prioridades no recebimento do valor devido.

Já na solução Meu Imposto de Renda, além do próprio cidadão, podem fazer uso da declaração pré-preenchida o procurador Pessoa Física ou Jurídica e a pessoa autorizada pelo contribuinte, como dependentes e grupos familiares.

Carteira de Identidade Nacional – CIN

A CIN foi criada para ser um documento mais seguro, possibilitar a detecção de tentativas de fraude e reduzir as ocorrências de falsificação. Com o uso da tecnologia *blockchain* para sincronizar dados, é praticamente impossível alterar ou falsificar as informações registradas durante seu compartilhamento entre a RFB e os órgãos de identificação civil. O cidadão pode, ainda, obter a versão digital da CIN por meio do aplicativo gov.br, depois da emissão do documento físico pelo órgão de identificação civil.

ESTADOS E MUNICÍPIOS

Cidades gov.br

A plataforma potencializa a transformação digital dos Municípios com a disponibilização de serviços *online* ao cidadão, bem como ferramentas de apoio à gestão das prefeituras.

O Município que adere ao Cidades gov.br oferece ao cidadão a possibilidade de solicitar e acompanhar serviços digitais, evitando deslocamentos desnecessários aos balcões físicos dos órgãos públicos.

A segurança é garantida com a utilização da autenticação da Plataforma gov.br.

ATIVIDADES DE ESTADO

Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal – SIAFI

Um dos maiores e mais robustos sistemas estruturantes do Estado brasileiro, responsável pela execução orçamentária, financeira e patrimonial da União, bem como pelos repasses constitucionais para Estados e Municípios.

A virada de 2022 para 2023 marcou a conclusão de um dos principais projetos da STN: a Padronização de Fontes de Recursos, que trouxe mais transparência e rastreabilidade para a gestão financeira do Governo Federal.

Pagamento com cartão na Receita

Pagamento de tributos por cartão de crédito

Em 2023, a RFB iniciou o projeto-piloto para pagamento de Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARFs), na versão numerada, com cartão de crédito.

O serviço foi construído pelo Serpro em parceria com o Banco do Brasil, podendo ser acessado, 24 horas por dia, sete dias por semana, nos sistemas participantes da primeira fase do projeto-piloto: parcelamentos de créditos tributários da RFB por meio do SIEFPAR; alguns códigos de receita no Sicalcweb, utilizado para preenchimento de DARF manual; as multas por atraso na entrega das declarações do Simples Nacional do PGDAS-D e DASN-Simei; e o Regularize, serviço da PGFN que disponibiliza opções de regularização para os contribuintes inscritos na Dívida Ativa da União.

Vale, ainda, destacar o lançamento da Nuvem de Governo, uma infraestrutura em nuvem com gestão totalmente brasileira, projetada para atender às necessidades específicas do Estado e garantir a segurança de dados sensíveis do setor público nacional.

A solução é uma resposta imediata do Serpro à Portaria SGD/MGI nº 5.950, de 26 de outubro de 2023, para auxiliar os órgãos do Poder Executivo Federal a se adequarem ao novo marco legal. O documento, que estabelece o modelo de contratação de *software* e de serviços de computação em nuvem desses órgãos, determina que os dados tratados em ambiente de nuvem devem ser armazenados em centros de dados localizados em território brasileiro.

Ainda segundo essa Portaria, devem ser mantidas em ambiente de nuvem de Governo cargas de trabalho que tratem informação com restrição de acesso prevista na legislação, a exemplo de: sigilo fiscal, bancário, comercial, empresarial, contábil, de segredo industrial, de direito autoral, de propriedade intelectual, industrial, policial, processual civil, processual penal e disciplinar administrativa.

A solução oferece uma série de vantagens estratégicas para organismos públicos, como *pool* de recursos, acesso pela internet, rápida elasticidade, disponibilidade, serviços gerenciados e mensuráveis.

Destaca-se a garantia de soberania nacional, uma vez que os dados são mantidos integralmente dentro das fronteiras do país, nos centros de dados do Serpro. A nuvem soberana é a prestação de serviços de nuvem – dentro de uma jurisdição que atende aos requisitos de residência de dados e autonomia operacional – que garante que os dados e a infraestrutura estejam livres de controle por atores externos e protegidos do acesso de governos estrangeiros. Isso elimina riscos associados à transferência internacional de dados e assegura total conformidade com as regulamentações nacionais.

Finalmente, registra-se a contribuição do Serpro para a realização das reuniões do G20 no Brasil. Em dezembro de 2023, o país passou a exercer a presidência rotativa do Grupo dos 20, o principal fórum de cooperação econômica internacional que reúne as nações com as maiores economias do mundo para debater iniciativas econômicas, políticas e sociais. Assim, por um ano, caberá ao Ministério das Relações Exteriores (MRE) a coordenação nacional do planejamento e da execução das medidas de organização e de logística da presidência do G20.

O Serpro, a convite do MRE e do MF, passou a integrar o esforço do Governo brasileiro para o projeto do G20 com a cessão de soluções tecnológicas e ambientes físicos para assessoria ao Grupo na capital federal.

Já no primeiro dia de mandato do Brasil na presidência do Grupo, foi lançado o Portal G20 com informações para as delegações dos países participantes e a população mundial. Essa plataforma oferece conteúdo interativo em três línguas (português, inglês e espanhol) e foi desenvolvida pelo Serpro com *layout*, tecnologia e infraestrutura de ponta.

A Empresa também desenvolveu o sistema de credenciamento de participantes dos eventos do G20, utilizando tecnologia *lowcode* e permitindo registrar mais de 25 mil pessoas espalhadas por 30 países, inclusive com a possibilidade de uso de biometria facial.

O prédio da Regional Brasília do Serpro, após um processo detalhado de avaliação, foi selecionado como uma das sedes do G20 no Brasil e considerado o local ideal para a realização de reuniões presenciais e videoconferências.

Essa é a oportunidade para o Serpro mostrar suas credenciais técnicas para as maiores economias do mundo, clientes em potencial das suas soluções, visto que terá papel estratégico na promoção dos diálogos do G20 ao prover seus sistemas digitais, viabilizando a presença do projeto em mais de 15 cidades das cinco regiões do país e nas mais de 100 reuniões previstas, entre presenciais e remotas

Interesse Público, Políticas e Programas de Governo

Líder no mercado de TI para o setor público, o Serpro cria novas trilhas de desburocratização para uma transformação digital cada vez mais inclusiva e participativa e oferta ao cidadão serviços públicos acessíveis e eficientes.

Por meio da inovação, da simplificação de soluções e da integração entre bases de dados de Governo, o Serpro melhora a qualidade das informações existentes e elimina a necessidade de presença física do cidadão para ter acesso a serviços públicos, garantindo a segurança e integridade das operações e contribuindo para a sociedade.

Para viabilizar internamente a entrega das soluções para o Governo voltadas às políticas públicas, o Serpro está inserido no Programa 0807 – Programa de Gestão e Manutenção de Infraestrutura de Empresas Estatais Federais, do Plano Plurianual (PPA). A fonte para a cobertura desse orçamento é oriunda de recursos próprios da Empresa, decorrentes da receita de prestação de serviços.

No exercício 2023, o Serpro executou R$ 192 milhões, equivalente a 47,8% do orçamento total aprovado de investimentos que estabeleceu o montante de R$ 403 milhões, observando os limites de R$ 338 milhões para aquisição de ativos imobilizados (bens, *hardware* e obras), e R$ 65 milhões para aquisição de ativos intangíveis (*software*), dando destaque às iniciativas de inovação, na melhoria da eficiência operacional, na garantia dos níveis de serviço e principalmente na qualidade dos serviços ofertados à sociedade brasileira, bem como adequações dos ambientes produtivos e da infraestrutura, aderente ao novo modelo operacional da Empresa.

É importante ressaltar que a geração de caixa operacional foi suficiente para a execução dos investimentos, assim como para custear as demais despesas das atividades empresariais, sem a necessidade de repasses de verbas públicas, tampouco o financiamento por terceiros.

O Serpro realiza suas atividades em conformidade com sua finalidade e objeto social, de modo a contribuir para o interesse público que justificou sua criação, não tendo sido orientado pela União a assumir obrigações ou responsabilidades, incluindo a realização de projetos de investimento e assunção de custos/resultados operacionais específicos, em condições diversas às de qualquer outra sociedade do setor privado que atua no mesmo mercado.

Alinhado às orientações da Secretaria de Governo Digital (SGD) e para ampliar a oferta de serviços para a melhoria da eficiência na gestão dos recursos e das políticas públicas, o Serpro concentrou seus investimentos na sua atividade-fim, com o objetivo de prover recursos tecnológicos em estado-da-arte e, com isso, apoiar os esforços governamentais de transformação digital.

Para saber mais sobre as soluções que contribuem para as Políticas Públicas e a vinculação do resultado dos serviços prestados pelo Serpro aos clientes públicos, basta acessar a Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa publicada a cada exercício no endereço: Contas Anuais

Soluções para o mercado privado

Ainda em consonância à sua missão organizacional, o Serpro atende, também, empresas com serviços de inteligência e soluções que alavancam negócios digitais, resultando em benefícios para a sociedade, além de qualificar as relações do mercado com o Estado na prestação de serviços que acelerem o desenvolvimento do país.

Os esforços para ampliação anual dessa carteira resultaram num acréscimo significativo no número de clientes privados (mais de 23% de crescimento em 2023 em relação a 2022).

Atualmente, o Serpro tem mais de 680 clientes do setor financeiro, tendo em sua carteira as principais instituições financeiras e fornecedores, contribuindo com a transformação digital deste mercado.

Saiba mais em: Empresas

Como exemplo, em 2023, o Datavalid foi certificado com os selos ISO/IEC 27001 e ISO/IEC 27701, atestando a segurança e a privacidade da solução de validação de identidade desenvolvida pelo Serpro, que utiliza bases oficiais e atualizadas de Governo para validar dados, imagens e fotos, e dessa forma, agiliza a autenticação de usuários com segurança e auxilia a identificação de fraudes.

Expansão do mercado internacional

Com apoio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), a trajetória de internacionalização dos serviços do Serpro começou em 2019 com suas inovações tecnológicas sendo ofertadas em todos os continentes.

Além de exportar serviços já oferecidos no Brasil, a criação de soluções direcionadas às necessidades específicas de outros países continua em parceria com a Apex-Brasil e o Ministério das Relações Exteriores (MRE), como um braço da Estratégia do Serpro de diversificar sua carteira de clientes.

No mercado internacional, a Empresa tem a oportunidade tanto de comercializar suas soluções quanto de conhecer novas regras de negócios e aprender a partir da troca de experiências com as comitivas de outros países que vêm ao Serpro conhecer sua atuação.

Essas nações reconhecem seu valor e seus diferenciais por lidar com grandes volumes de informações e relevantes bases de dados de Governo, por ter expertise em sistemas estruturantes de muitos e variados domínios de negócios, e por desenvolver soluções de autenticação e reconhecimento de cidadãos que possibilitam prestar serviços públicos a quem realmente se destinam. Isso sem esquecer que o Serpro promove a transformação digital com compromisso e cuidado com a segurança da informação e em conformidade com a privacidade e proteção de dados pessoais.

Em 2023, representantes do Governo angolano visitaram a Empresa numa missão técnica sobre os processos de desenvolvimento e controle fiscal, e posteriormente, o Serpro integrou a comitiva do Governo brasileiro em Angola que visa intensificar a colaboração entre empresas públicas de processamento de dados dos dois países.

Outra interação ocorreu com a Alemanha: num primeiro momento, integrantes do Instituto Alemão de Desenvolvimento e Sustentabilidade (IDOS), referência no mundo sobre políticas de desenvolvimento, vieram ao Serpro para entender um pouco mais sobre a transformação digital promovida pelo Governo brasileiro. Na sequência, representantes de cinco empresas alemãs do segmento de soluções para Cidades Inteligentes visitaram a Empresa para conhecer suas soluções. Os empresários estavam no Brasil para participar do Simpósio Brasil-Alemanha para cidades inteligentes, um projeto fomentado pelo Ministério de Economia e Proteção Climática da Alemanha.

Contatos como esses revelam a capacidade de o Serpro cooperar e aprender com outras nações para a melhoria da Administração Pública, demonstram sua relevância para a transformação digital e abrem possibilidades de negócios e parcerias por meio de soluções que, por exemplo, viabilizam a inclusão dos mais vulneráveis, auxiliam na sustentabilidade ambiental e na mobilidade urbana, em alinhamento à sua Agenda ESG e em contribuição aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU).

Atualmente, a Empresa conta com 67 clientes internacionais, distribuídos em 25 países: Áustria, Bolívia, Canadá, Chile, Chipre, Colômbia, Curaçao, Espanha, Estados Unidos, Estônia, França, Grécia, Guatemala, Hong Kong, Irlanda, Japão, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Peru, Polônia, Reino Unido, Singapura, Suécia e Tailândia.

Destaca-se a entrada de clientes de novos países como Áustria, Japão e Tailândia, devido ao sucesso das prospecções e das operações dos produtos multiclientes da Empresa.

Desde setembro de 2022 está em operação a Loja Serpro Internacional, voltada especialmente aos produtos internacionalizados e suas características. Destacam-se os três principais serviços: Consulta CPF; Consulta CNPJ; e Datavalid.

O faturamento total apurado em 2023 do uso dos serviços Serpro para clientes internacionais é de R$ 5.179.859,20.

Menções espontâneas de clientes sobre alguns dos serviços internacionalizados:

- Empresa EPIC Games
- Empresa SUMSUB do Reino Unido
- Empresa PERSONA dos Estados Unidos da América

O Serpro também foi mencionado em relatórios internacionais: Abertura de conta em serviços financeiros.

Com a criação dos novos produtos e de uma plataforma de *e-commerce* em constante aprimoramento para o mercado global, a expectativa é aumentar a atuação internacional.

Ao levar a experiência adquirida para fora do país, o Serpro posiciona-se globalmente e será cada vez mais desafiado a contar com equipes robustas e multidisciplinares para atuar em projetos que se configurarão como verdadeiros intercâmbios para estruturação internacional de serviços já bem estabelecidos no Brasil. A marca Serpro é reconhecida nos mercados internacionais como uma referência em biometria, destacando a expertise e inovação da Empresa nesta área.

Importante destacar que a ampliação da participação no mercado global pode se beneficiar da aprovação do trabalho remoto internacional, que possibilitou ter colaboradores localizados estrategicamente em outros países, inseridos num ecossistema que permite a aquisição de novos conhecimentos e experiências e a interação com profissionais e organizações de diferentes realidades.

Interação com o ambiente externo

Em 2023, o Serpro enfrentou um cenário externo desafiador e o entendimento do ambiente é o ponto de partida essencial para a elaboração da Estratégia da Empresa, envolvendo a análise de informações relevantes para as partes interessadas com as quais o Serpro se relaciona, além de proporcionar uma visão concisa e abrangente do contexto em que está inserido.

Durante a formulação da Estratégia, o Serpro adota o método SWOT e obtém informações por meio de diversas fontes: pesquisas em estudos, artigos e tendências; participação em palestras conduzidas por especialistas externos; entrevistas realizadas com os principais clientes; engajamento dos colaboradores por meio de pesquisas internas; avaliação dos concorrentes mais relevantes; e levantamento das diretrizes governamentais e estratégias de mercado.

Em sua análise do ambiente externo, o Serpro considera todos os elementos que influenciam o negócio, seja de maneira positiva ou negativa, incluindo fatores como: situação política, considerações econômicas, aspectos sociais, mudanças culturais, evoluções legais e avanços tecnológicos. A análise desses elementos proporciona uma compreensão abrangente das ameaças e oportunidades que podem impactar a Empresa.

As mudanças no cenário político brasileiro e o início de um novo Governo demandaram dos administradores do Serpro a revisão do Plano Estratégico 2023, com o objetivo de melhor refletir as novas prioridades do Poder Executivo Federal.

Marcando um momento de transição da gestão, esse foi o primeiro esforço de adequação das ações empresariais, que teve continuidade ao longo do ano para que as novas diretrizes governamentais fossem mais fortemente incorporadas ao planejamento dos próximos exercícios.

Cenário macroeconômico

O ano de 2023 apresentou desafios significativos para o cenário econômico doméstico, marcado por uma série de fatores internos e externos que influenciaram diretamente o desenvolvimento econômico do país.

O Brasil enfrentou um ambiente econômico complexo, buscando impulsionar o crescimento em meio a desafios internos persistentes. Questões como a reforma tributária, a necessidade de melhorias na infraestrutura e a gestão das contas públicas foram determinantes para a capacidade do país em atrair investimentos e estimular a atividade econômica.

A gestão da inflação foi uma preocupação constante em 2023. O Banco Central do Brasil implementou medidas para equilibrar a busca pelo crescimento econômico com controle da taxa de juros e adoção de políticas monetárias. Com relação à taxa de juros, houve redução de 2 pontos percentuais da taxa Selic no decorrer do exercício e, com relação às políticas monetárias, destaca-se a redução no valor do dólar da ordem de 10,38% e o crescimento de 2,9% do PIB frente ao mesmo período de 2022.

As relações comerciais internacionais desempenharam um papel crucial no cenário econômico brasileiro em 2023. A busca por mercados diversificados e a ampliação de acordos comerciais foram estratégias para mitigar a dependência de determinados parceiros e aumentar a resiliência frente a turbulências globais.

O desempenho do setor agropecuário continuou a ser um dos motores da economia brasileira. A crescente demanda por *commodities*, aliada à produção agrícola eficiente, contribuiu para o equilíbrio da balança comercial e para a geração de receitas importantes para o país.

O Serpro, como empresa pública viabilizadora de soluções digitais, tem papel fundamental de impulsionar políticas públicas a fim de fomentar o desenvolvimento do país e democratizar serviços essenciais a todos os brasileiros. As atividades realizadas pelo Serpro são dirigidas ao Estado e à sociedade, e viabilizam a conexão entre Governo, empresas e cidadãos. Ao realizar negócios com o Governo, a Empresa prioriza iniciativas que visam a modernização da Administração Pública, junto ao mercado privado, desenvolve serviços de excelência para que empresas de todos os tamanhos e segmentos da economia tenham informações íntegras e confiáveis, e soluções que tornem suas plataformas de negócios mais seguras e inteligentes.

A Empresa segue observando atentamente o cenário econômico atual, agindo de forma a assegurar a sustentabilidade econômico-financeira e a sua capacidade operacional. Os esforços estão voltados para a implementação de medidas e ações responsáveis de contenção de gastos, otimização de recursos, aumento de produtividade e minimização dos potenciais impactos financeiros. Além disso, o Serpro vem diversificando sua carteira de clientes, principalmente junto ao mercado privado, inclusive, internacional.

Inovação e Parcerias

As constantes mudanças no setor de TI podem ser fontes de oportunidades ou de incertezas, o que exige das empresas que atuam nesse segmento um olhar atento para as tendências e as necessidades dos usuários, e investimentos para modernizar a infraestrutura e capacitar os profissionais.

No caso de uma empresa pública de TI, como o Serpro, outros desafios estão relacionados à promoção de condições para que o processo de inovação seja colaborativo e as novas tecnologias sejam aplicadas em soluções e serviços de maneira a transformar a vida das pessoas.

Sempre na vanguarda da tecnologia, a Empresa é um agente transformador do Estado brasileiro, entrelaçando sua trajetória com a evolução da informática no país, numa jornada marcada pelo compromisso com o bem público e a compreensão das necessidades digitais dos cidadãos, primando por uma boa experiência ao interagir com os serviços governamentais.

Por isso, o Serpro concentra esforços para promover inovação e estabelecer parcerias que impulsionem seus negócios, embasando-se na legislação vigente, especialmente a Lei nº 13.303/2016, e alinhando suas diretrizes estratégicas para a satisfação dos clientes e a geração de valor público para os usuários finais e cidadãos.

Caminho tradicional para promover inovação

O Serpro possui um processo de investimento constante em novas tecnologias, a exemplo de Aprendizagem de Máquina, *Big data, Analytics, Chatbot*, incorporando-as às soluções:

- **DW PGFN (PGFN):**
  A entrega contínua de soluções de *Analytics* e Inteligência de Negócio não apenas viabiliza a execução de políticas públicas, mas também aprimora a gestão e o funcionamento eficiente do Governo.

  Um exemplo disso é o uso do DW PGFN, que melhora a qualidade dos dados contábeis essenciais à prestação de contas públicas.

  Com a solução, a PGFN fortalece a transparência e a eficiência na gestão pública, viabilizando uma tomada de decisão mais fundamentada.

- **Serprobots integrado ao GPT:**
  A integração da plataforma Serprobots com o serviço de IA Generativa GPT ocorreu em tempo recorde, apenas quatro meses após o lançamento comercial do GPT, demonstrando a agilidade e compromisso com a inovação tecnológica.

  Ao adotar o GPT, o Serpro se alinha com as tendências de mercado, adentrando a era dos *chatbots* generativos e avançando para a criação não só de *chatbots* multimotores, mas também multiconceituais.

Neste sentido, o Serpro *Ventures* é a iniciativa chave para fomentar inovação e forjar parcerias, possibilitando avanços tecnológicos e melhorias nos serviços oferecidos, tanto internamente quanto para os clientes.

O plano do Serpro *Ventures* delineia uma abordagem geral para planejamento, desenvolvimento e acompanhamento das ações de inovação, alinhadas à Estratégia e aos valores organizacionais, especialmente focadas na excelência e inovação em soluções digitais.

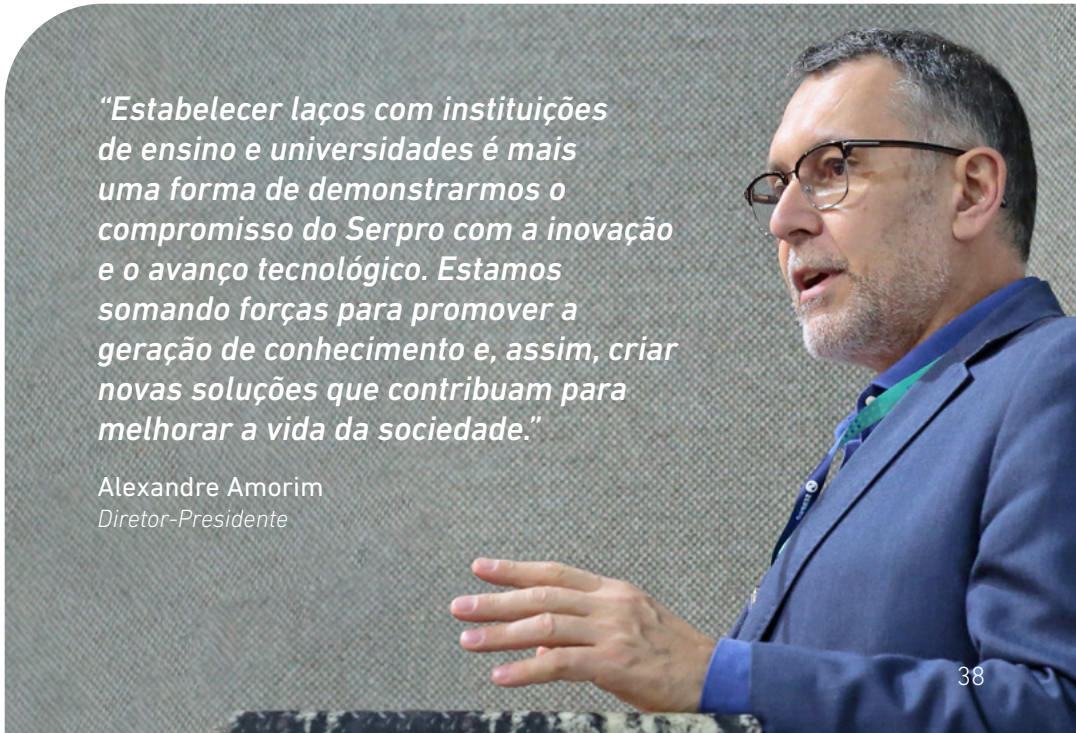
Destacam-se, dentre suas realizações em 2023, os investimentos realizados tanto em inovação disruptiva quanto incremental, além da alavancagem de vendas de produtos desenvolvidos no âmbito do Serpro *Ventures*, o que levou à superação da meta de receita operacional com iniciativas desse programa.

Ressalta-se, ainda, que o Serpro marcou presença significativa no ecossistema de inovação tecnológica ao integrar o Cubo Itaú, tornando-se a primeira instituição pública a fazer parte deste renomado *hub* de inovação vinculado ao Banco Itaú. Através do programa Serpro *Booster*, a parceria oferece vouchers para serviços do Serpro e cooperação técnica para inovação aberta, beneficiando tanto as *startups* do Cubo com possibilidades de escala e validação comercial quanto o Serpro, que pode absorver e implementar soluções inovadoras geradas no ambiente do Cubo.

Além da inovação e parceria, o contexto dos valores, vantagens e benefícios ligados às práticas ESG está em processo de integração. Dessa forma, o plano Serpro *Ventures* reforça a inovação e a sustentabilidade como pilares estratégicos, incorporando uma visão mais abrangente nos seus negócios.

Adicionalmente, o Serpro buscou impulsionar a inovação com parcerias pela inovação e desenvolvimento, unindo esforços com a Academia. Essas iniciativas podem fortalecer a pesquisa, capacitação técnica e formação de profissionais especializados em tecnologias de ponta, fundamentais para o fomento da cultura de inovação na Empresa. Há perspectivas de continuidade desses trabalhos em 2024 com a instituição do Plano de Inovação e Parceria (PIP).

Na interação com o ambiente externo, a atenção aos clientes e cidadãos é um cuidado permanente para que o Serpro realize suas finalidades e um fator fundamental para o sucesso.



"Estabelecer laços com instituições de ensino e universidades é mais uma forma de demonstrarmos o compromisso do Serpro com a inovação e o avanço tecnológico. Estamos somando forças para promover a geração de conhecimento e, assim, criar novas soluções que contribuam para melhorar a vida da sociedade."

Alexandre Amorim
Diretor-Presidente

Felicidade do Cliente

Entender bem os clientes e identificar o que de fato tem valor para eles é um desafio para todas as organizações que desejam se manter competitivas em seus segmentos. Por isso, em 2023, o Serpro empreendeu grandes esforços na busca de novos conhecimentos e estratégias para estreitar e fortalecer o relacionamento com os clientes, entregando a eles não apenas as melhores e mais inovadoras soluções tecnológicas, mas o sucesso no uso e experiências em todos os pontos de contatos do cliente com a marca.

Investir na criação, no desenvolvimento e na venda de produtos ou serviços é necessário. Mas tão ou mais importante que isso é engajar o cliente ao produto e torná-lo um promotor da marca. Tanto a qualidade do produto como a experiência no relacionamento com os clientes precisam ser vistas de forma conjunta, porque têm um grande peso na decisão do cliente ser um promotor da marca Serpro.

A felicidade do cliente é, cada vez mais, um objetivo importante e necessário para as organizações porque o cliente se torna defensor da marca e usa mais os produtos e serviços contratados, gerando maior visibilidade da empresa para outras pessoas e organizações. Quando o Serpro trabalha em prol da felicidade dos clientes, utiliza sua experiência em relação aos produtos e à marca e gera bem-estar, aumentando a probabilidade de os clientes o recomendarem.

A construção de uma estratégia que tem como foco promover a felicidade do cliente e do cidadão tende a ser bem-sucedida e trazer resultados tangíveis se o olhar for de fora para dentro, ou seja, toda e qualquer mudança e otimização de processos internos que tocam o cliente só terão sucesso se partirem da escuta ativa dos clientes.

A estratégia de fazer o cliente feliz considera as fricções, expectativas e frustrações do cliente para que, a partir desse conhecimento, ações possam ser empreendidas para melhorar sua jornada. Nesse ponto, percebe-se a importância do Mapeamento da Jornada do Cliente como método eficaz para qualquer estratégia de relacionamento.

Promover melhores experiências aos clientes do Serpro é uma estratégia inovadora que visa seu engajamento. Espera-se que o cliente seja um grande promotor, mas também se deseja alcançar novos clientes a partir das relações com clientes atuais, para que percebam o valor agregado dos produtos e serviços e tenham uma experiência fluida em sua jornada com o Serpro, que vai desde a fase de prospecção de novos clientes até o relacionamento pós-venda.

Adotar essa cultura centrada no cliente envolve desenhar processos, idealizar e construir produtos excepcionais. Por se tratar de uma mudança de mentalidade, é preciso o aculturamento dos colaboradores para que entendam o seu papel em todo esse contexto.

Isso não restringe a áreas específicas, mas envolve toda a Empresa, mesmo aquelas que não têm uma atuação direta com o cliente. Todas as áreas, desde o desenvolvimento de soluções, atendimento, operações, de negócio e administrativas, têm um papel importante na relação com o cliente e o cidadão. Quando trabalham juntas para fornecer uma experiência excepcional para o cliente, a Empresa melhora a receita e o lucro como resultados desse empenho.

Tendo isso como premissa, durante o ano de 2023, o Serpro empreendeu várias iniciativas que tiveram por objetivo aderir a essa nova cultura de centralidade no cliente com o intuito de fazê-lo feliz. A participação em eventos externos e certificações alcançou 22% dos colaboradores de toda a Empresa e foi lançada uma série de palestras com empresas renomadas nos temas experiência, sucesso e jornada do cliente, além de abordar o assunto experiência do colaborador.

Os temas Experiência do Cliente e Sucesso do Cliente, os dois pilares da estratégia da Felicidade do Cliente, também foram compartilhados no mês do cliente, setembro, para conscientização da Empresa do seu nobre e rentável papel de colocar o cliente no centro de suas decisões.

Esse é um movimento contínuo, no qual o alcance de resultados tangíveis envolve dedicação à causa do cliente e engajamento dos colaboradores, com o pro-

pósito de tornar o Serpro uma referência no Governo em promover a Felicidade do Cliente e a entrega de valor ao cidadão. Alguns resultados colhidos em 2023:

- Posicionamento do Serpro na zona de Qualidade (NPS 57%)
- Implantação e curadoria da Central de Ajuda (atendimento e suporte técnico nos idiomas português, espanhol e inglês)
- Maior engajamento da Empresa com os seus clientes através da comunicação e escuta ativa
- 65% dos clientes de produtos e serviços pesquisados mais felizes com o relacionamento pós-venda
- Mapeamento da Jornada como método cíclico para melhorias na relação com o cliente
- Criação do projeto "Felicidade 2 C", envolvendo diferentes áreas do Serpro, para promover sucesso e experiências memoráveis aos clientes e cidadãos

Implantação de indicadores para gestão da jornada do Cliente:

- Churn rate: 3,23% do limite de 5%
- Customer Effort Score: 5.63 de 7
- Felicidade em reais: R$ 6,7 milhões
- Aumento da nota do Reclame Aqui de 6.2 para 7.1
- Aumento do faturamento em 132% para 3 produtos
- Aumento do ticket médio em 210% para clientes de 3 produtos

Outras iniciativas em favor dos clientes:

Um desafio das áreas técnicas é transformar o cotidiano do atendimento, proporcionando uma experiência excepcional para os clientes.

Assim, o **projeto Rompendo Barreiras** tem como principal objetivo garantir um atendimento técnico mais consistente, com equipes altamente disponíveis, praticando uma comunicação mais assertiva e utilizando atendimento remoto para romper as barreiras geográfica do atendimento. Alguns resultados:

- Tempo de resposta de 10 min e retorno em 6 min, se acionado o Suporte Avançado
- Tempo médio em atendimento de 76 min
- Satisfação dos usuários em 4,5 de um máximo de 5

O **Chat – Gestão de Incidentes** foi desenvolvido para automatizar o envio de informativos em tempo real a clientes da rede de longa distância (WAN) sobre eventos em seus serviços contratados.

A solução foi desenvolvida sem ônus para os clientes e propicia maior transparência sobre as ocorrências e concentra um ponto focal para obtenção de informações e contato com as áreas de suporte daquela solução.

05

Governança

- Cultura de GRCI e o Modelo das Três Linhas
- Governança Corporativa
- Gestão de Riscos e Controles Internos
- *Compliance* Institucional
- Correição
- Governança e Integridade fortalecidas

Governança

Cultura de GRCI e o Modelo das Três Linhas

A compreensão dos temas Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Controles Internos, Conformidade e Integridade Institucionais, e Correição, conciliando conceitos, objetivos, normativos e melhores práticas, não é algo trivial.

Esses temas são implementados por processos cujo foco é garantir que as organizações atendam às demandas da sociedade de maneira íntegra, ética, responsável e transparente. É por isso que empresas em nível mundial investem em ações para melhorar a compreensão e integração desses temas, visando elevar seus níveis de maturidade em governança e gestão.

No Serpro, para disseminar a importância desses temas e sensibilizar as unidades organizacionais sobre sua responsabilidade com tais aspectos, são empreendidos esforços de fortalecimento da Cultura de Governança, Riscos, Conformidade, Correição e Integridade (GRCI).

Tal iniciativa cuida da geração e compartilhamento de informações, visa a produção de conhecimento sobre esses assuntos e tem como pilares a comunicação e a capacitação para administradores, gestores, empregados, clientes, parceiros, especialistas e a sociedade em geral.

O conhecimento em GRCI é difundido com publicações em portais dedicados, comunidades digitais, Intranet e meios de comunicação corporativos, além de serem disponibilizadas soluções educacionais em webinar, websérie e *podcast*.

Figura 5: Integração GRCI

Fonte: Serpro (2023).

Além da necessidade de integração desses temas, um elemento fundamental reforçado pela Cultura de GRCI é a adoção do Modelo das Três Linhas, disseminado pelo Instituto de Auditores Internos dos Estados Unidos.

O Modelo organiza as responsabilidades das unidades, descentralizando os processos operacionais e estratégicos para a 1ª Linha e garantindo a implementação dos controles correspondentes e a supervisão adequada pela 2ª e 3ª Linha, o que possibilita cobertura em todos os níveis da Empresa. No cumprimento de suas atribuições, os Superintendentes, gestores e empregados da 1ª Linha podem contar com o apoio dos Agentes de GRCI para colocar em prática as orientações repassadas pela 2ª Linha.

Também é importante destacar a atuação da Auditoria Interna: como órgão instituído pelo Estatuto Social, suas atribuições e competências são definidas pelo próprio Estatuto, pela Lei nº 13.303/2016, pelo Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000, e por legislação correlata, assim como pelo Conselho de Administração, ao qual se vincula diretamente. A unidade restringe-se à execução de atividades típicas de auditoria e preserva sua autonomia e imparcialidade, aderente também aos elementos obrigatórios da Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF).

No exercício de suas atividades típicas de 3ª Linha, a Auditoria Interna interage e se comunica com a Diretoria Executiva, o Conselho Fiscal, os demais órgãos estatutários, os colegiados de governança e os órgãos de gestão na 1ª e 2ª Linha, assim como externamente com a entidade fechada de previdência complementar, os órgãos de controle ou outros provedores de serviços de avaliação ou de consultoria, pautando-se pelos princípios da cooperação e da preservação da imparcialidade.

Com a missão de auxiliar a Empresa a realizar seus objetivos, por meio da aplicação de uma abordagem sistemática, disciplinada e baseada em riscos para avaliar e aprimorar os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos, a unidade agrega valor à gestão por meio do resultado de seus trabalhos de auditoria e consultoria.

GRCI

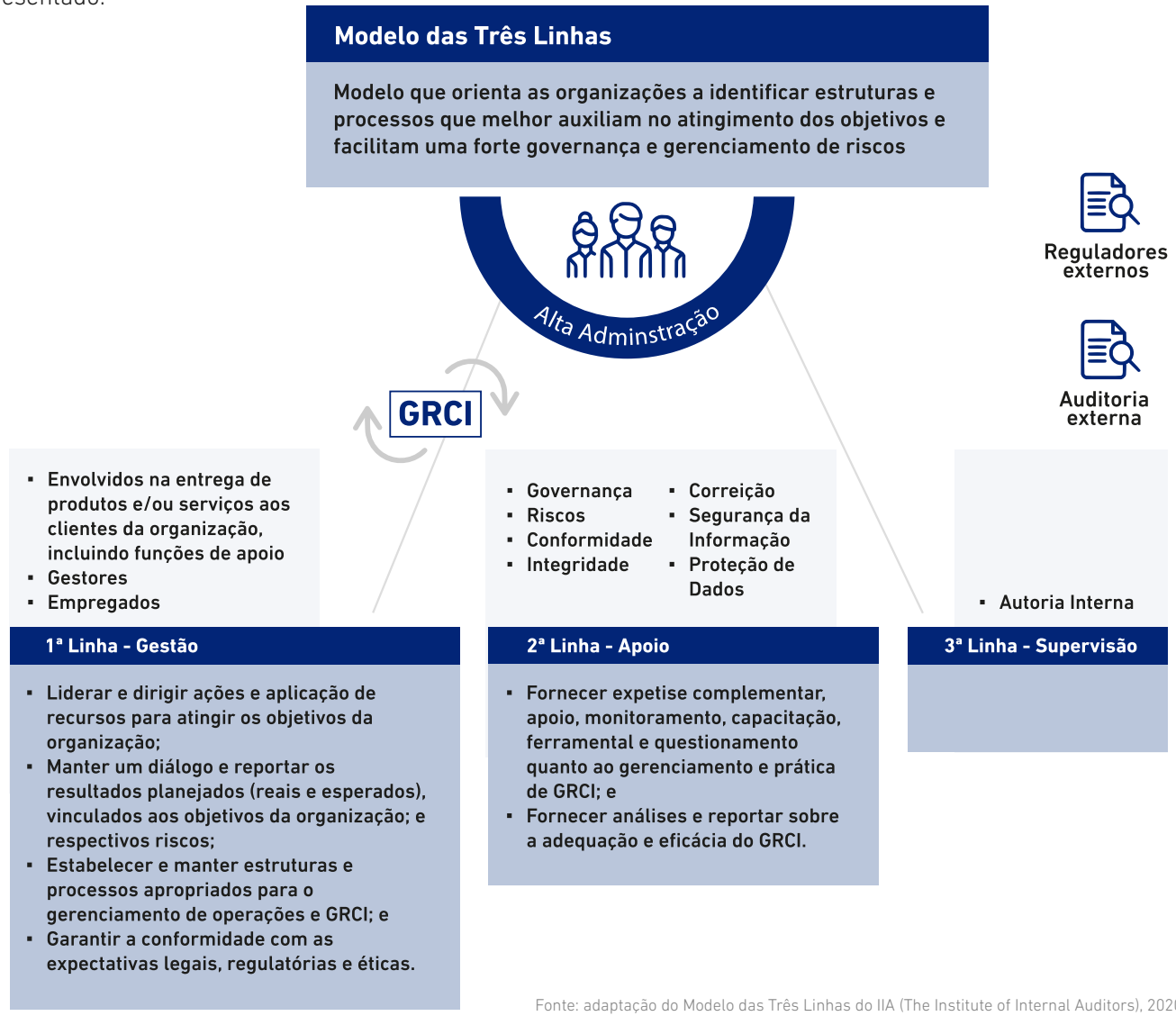
Os Agentes de GRCI são profissionais indicados pelos titulares das unidades subordinadas a cada Diretoria, que atuam como disseminadores e facilitadores na gestão e na execução dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos, conformidade e integridade institucionais, e correição. Antes de atuar junto à 1ª Linha, em contato direto e alinhados às orientações e demandas da 2ª Linha, eles participam de um curso de formação. Se aprovados, passam a desempenhar suas atividades e são submetidos a uma avaliação de desempenho sistematizada.

RESULTADOS DA AUDITORIA INTERNA

Os resultados da Auditoria Interna, apresentados por meio do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT), assim como os resultados de inspeções e auditorias realizadas pelos órgãos de controle interno e externo, estão disponíveis no Portal de Transparência e Governança.

Portanto, o Modelo das Três Linhas aplicado no Serpro é assim representado:

Figura 6: Modelo das Três Linhas do Serpro



Fonte: adaptação do Modelo das Três Linhas do IIA (The Institute of Internal Auditors), 2020

Ao fortalecer a Cultura de GRCI dentro da Empresa e entre seus empregados, o Serpro reafirma sua posição como empresa pública e contribui de maneira significativa para resultados positivos na sociedade. O GRCI não é apenas uma abordagem regulatória, mas sim uma cultura sólida que serve de alicerce para um futuro empresarial mais responsável e transparente.

A Figura 7 representa a integração das instâncias que fazem parte da Cultura de GRCI e, a seguir, serão abordados cada um dos temas que fazem parte desse contexto na Empresa.

Figura 7: Interação entre as instâncias de Governança

Fonte: Serpro (2023).

Governança Corporativa

O Serpro observa as determinações legais sobre governança das empresas estatais, as Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR), as diretrizes de Governo e as melhores práticas de mercado recomendadas pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pelo Referencial Básico de Governança Aplicável à Administração Pública do TCU.

A Governança no Serpro é responsável por avaliar, dirigir e monitorar a atuação da gestão com foco no atendimento da Estratégia Empresarial e das expectativas das partes interessadas de forma satisfatória. Adota mecanismos como Liderança, Estratégia e Controle, que são postos em prática com vistas à consecução das políticas públicas, à prestação de serviços de interesse da sociedade, e consequente geração de valor público, além do fortalecimento da confiança das partes interessadas e da imagem institucional.

Em relação ao mecanismo de Liderança, a Empresa dispõe do Modelo de Governança e Gestão Corporativas, que define as funções exercidas pela governança e pela gestão, e seu inter-relacionamento, sendo composto pela Estrutura e Arquitetura de Governança e Gestão.

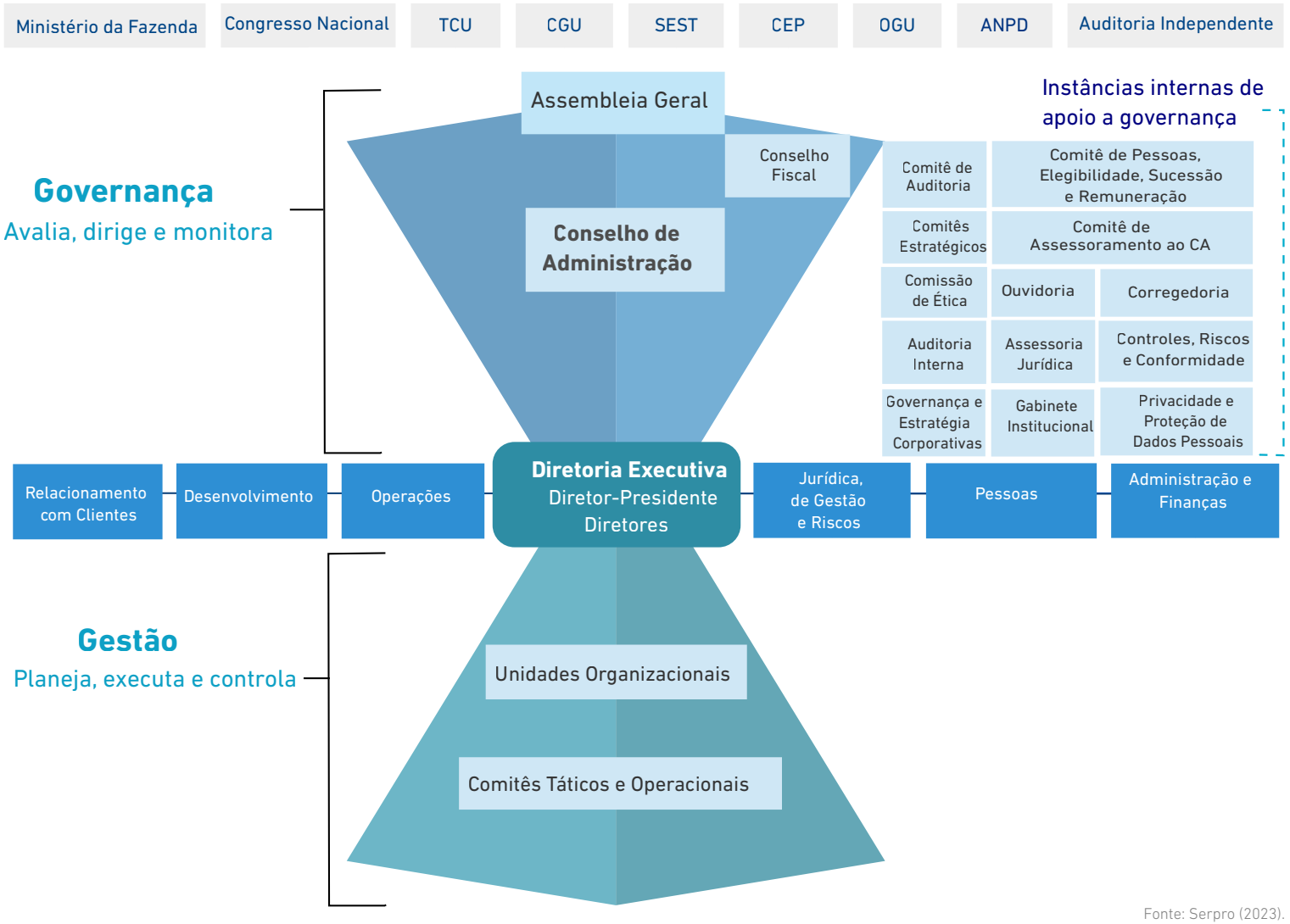
Esse Modelo é estabelecido por meio da Política de Governança Corporativa do Serpro e tem como princípios direcionadores a integridade, a equidade, a prestação de contas, a sustentabilidade, a responsabilidade corporativa e a transparência, os quais, quando convertidos em práticas de governança corporativa, permitem a harmonização de interesses, a adoção de ações coordenadas voltadas à sustentabilidade empresarial e o aperfeiçoamento da gestão.

A Estrutura de Governança e Gestão organiza o funcionamento da Empresa em consonância com o Estatuto Social para consecução dos objetivos organizacionais. Define a relação com as instâncias externas e estabelece a atuação das suas instâncias internas e de apoio à governança e das instâncias de gestão, responsáveis por garantir que o direcionamento fixado pelos administradores seja realizado de forma eficiente, eficaz e efetiva na utilização dos recursos.

As instâncias de governança internas e de apoio são consideradas necessárias, suficientes e apropriadas ao desempenho eficaz de suas funções, reforçam os papéis e responsabilidades em alinhamento ao disposto nas leis e normas aplicáveis e ordenam a cadeia de comando, as atribuições e as alçadas.

Em complemento, a Arquitetura de Governança e Gestão representa o arcabouço legal e normativo que rege a atuação da Empresa, e demonstra a relação entre as instâncias externas e internas, as partes interessadas, os direcionamentos estratégicos e os mecanismos de governança e gestão.

Figura 8: Estrutura de Governança e Gestão do Serpro



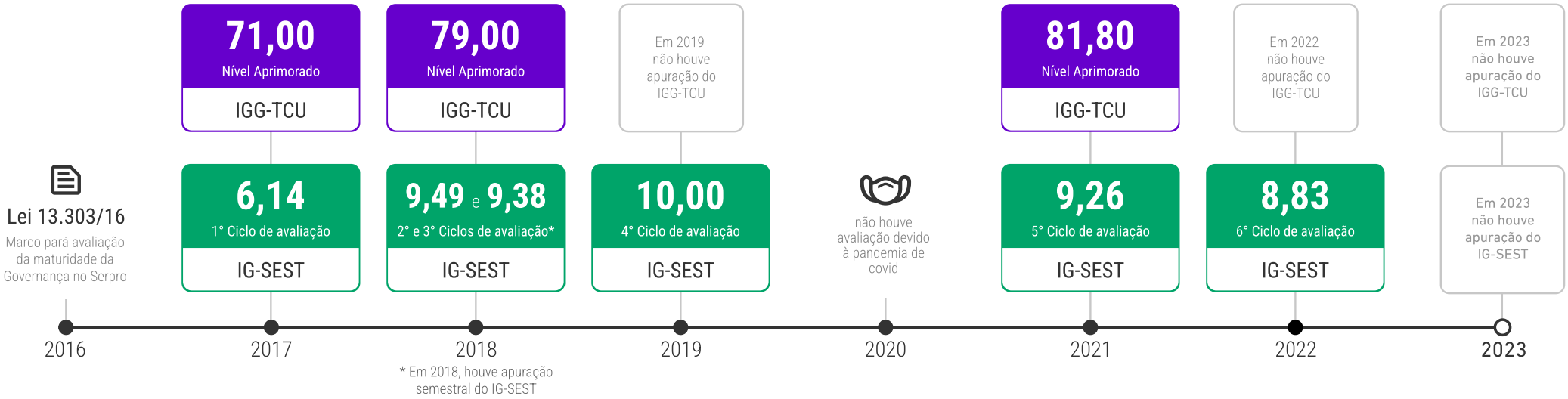
Fonte: Serpro (2023).

As práticas adotadas e os instrumentos elaborados para promoção da Governança no Serpro fortalecem todo o sistema organizacional permitindo a conexão entre as instâncias e as partes interessadas, a atuação transversal com as temáticas social e ambiental, e o fluxo adequado para que a gestão seja efetiva e o desempenho empresarial seja favorável.

E, ainda, a aferição periódica do nível de Maturidade em Governança e Gestão demonstra o comprometimento do Serpro em instituir e manter mecanismos, práticas e instrumentos que favorecem sua evolução no tema, orientando ações de melhoria contínua das práticas e instrumentos adotados e do próprio Modelo de Governança e Gestão Corporativas. Os levantamentos de Governança, a participação em anuários e o acompanhamento de indicadores organizacionais são insumos para a medição de maturidade.

Ao longo dos últimos oito anos, desde a entrada em vigor da Lei das Estatais, o Serpro mantém conformidade com as políticas e instâncias de governança previstas nas regulações aplicáveis e no Estatuto Social e se empenha em aprimorar continuamente os elevados padrões de governança, o que lhe conferiu sucessivos reconhecimentos em avaliações do Governo e do mercado.

Figura 9: Maturidade em governança e gestão do Serpro



- **O que é o IG-SEST ?**

  O Indicador de Governança - IG-SEST é um instrumento de acompanhamento contínuo desenvolvido pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST, do Ministério da Economia, com objetivo de avaliar o cumprimento dos requisitos da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.

- **O que é o IGG-TCU ?**

  O Índice de Desempenho de Gestão Governamental (iGG), formulado pelo TCU, é o principal indicador de monitoramento da governança e gestão pública, e tem entre seus objetivos: promover a maturidade da governança pública e a integração das políticas públicas federais, além de induzir o aperfeiçoamento da gestão de riscos e controles internos na administração pública federal.

Fonte: Serpro (2023).

Algumas realizações em 2023:

INSTRUMENTOS

- **Atualização da Política de Divulgação de Informações Relevantes**
- **Atualização da Política de Governança Corporativa com alinhamento ESG**
- **Revisão da Agenda de Governança**

PRÁTICAS

- **Gestão de Mandatos**
- **Gestão da participação do Serpro em prêmios e anuários**
- **Monitoramento de indicadores corporativos**
- **Medição do IGG-Serpro**

AVALIAÇÕES DE MATURIDADE

- **Governança - COSO**
- **ESG - Questionário ABNT**
- **Governança de TI - COBIT**

Adicionalmente, o apoio aos órgãos colegiados possibilitou que os novos membros eleitos fossem recepcionados e ambientados ao Serpro, inclusive com participação em ações educacionais mandatórias, para melhor desempenharem suas atribuições e para cumprimento dos compromissos da Agenda de Governança ao longo do exercício.

Nesse contexto, ressalta-se o papel do Gabinete Institucional como instância interna de apoio à Governança, que tem como atividade primordial assessorar Diretores, conselheiros e os respectivos colegiados no cumprimento de suas competências e exercício de suas atividades estatutárias de forma adequada.

Em cada colegiado, as ações incluem o planejamento de plano de trabalho anual, cronograma de reuniões, proposição de pauta de cada reunião, análise da conformidade e completude dos documentos necessários para a tomada de decisão coletiva, organização das reuniões e o registro das decisões tomadas durante as reuniões.

Também são tomadas ações para coordenar e integrar os colegiados, visando aumentar a eficiência da gestão e transparência dos atos praticados, como guarda e publicação de atas e currículos dos membros de cada colegiados, garantindo o sigilo das informações consideradas sensíveis.

Apoiados por todas as instâncias integradas, os diversos atores se organizam, interagem e procedem para que o Serpro obtenha uma boa governança, trace seu planejamento estratégico, avalie seu desempenho e alcance seus objetivos.

Finalmente, é preciso reforçar as diretrizes contidas na Política de Governança Corporativa do Serpro para alinhamento entre essa e as demais governanças observadas pelo Serpro, a saber: Governança de Tecnologia da Informação, Governança de Segurança da Informação, Governança de Dados e Governança de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais, além de, mais recentemente, a Governança de Inteligência Artificial.

Essas governanças cuidam de aspectos importantes para o negócio do Serpro e o seu relacionamento com as partes interessadas, o que demanda o estabelecimento de diretrizes, práticas e mecanismos que possibilitem a melhor aplicação de recursos tecnológicos, o zelo pela Segurança da Informação e a Privacidade e Proteção de Dados Pessoais, o adequado gerenciamento de dados e utilização de tecnologias, inclusive nas soluções e serviços ofertados.

Figura 10: Alinhamento entre as governanças

Governança de Tecnologia da Informação

Responsável por estruturar, coordenar e integrar a tomada de decisões, direcionamento, implementação e alocação de recursos da Tecnologia da Informação, para alcançar a estratégia e os objetivos empresariais de forma eficiente.

Governança de Segurança da Informação

Responsável por direcionar a Segurança da Informação com adoção de processos, serviços e ações que visam assegurar a disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade dos dados e informações do Serpro ou sob sua guarda, incluindo a Segurança Cibernética.

Governança de Dados

Responsável por direcionar a Gestão dos Dados, sejam esses próprios ou pertencentes aos clientes e custodiados pelo Serpro, com o objetivo de gerenciá-los como ativos associados ao valor de negócio.

Governança de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais

Responsável por direcionar o tratamento de dados pessoais com a alocação de práticas para resguardar a privacidade e proteção dos titulares desses dados e para manter a conformidade com a legislação em vigor.

Governança de Inteligência Artificial

Responsável por direcionar o uso da Inteligência Artificial, seja no desenvolvimento de produtos e sistemas, seja no uso de soluções que utilizam essa tecnologia.

Fonte: Serpro (2023).

Dessa maneira, o cuidado com cada um desses domínios tem o objetivo de preservar o valor público e contribuir para a boa governança do Serpro. As ações de destaque e os resultados alcançados por essas governanças em 2023 serão abordados na seção de "Estratégia e Desempenho".

Gestão de Riscos e Controles Internos

Para o Serpro, a gestão de riscos e controles internos é uma prática de Governança Corporativa cujo propósito é a proteção do valor da organização, e, portanto, contribui para a previsão dos eventos que podem impactar o desempenho da Empresa e auxilia a tomada de decisão com vistas a prover razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos organizacionais.

O Serpro adota a estrutura de gestão de riscos e controles internos padronizada pela norma ISO 31000:2018, que define componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos e controles internos por toda a Organização.

A área de Integridade, Conformidade e Gestão de Riscos é a instância responsável pela implementação do sistema de gestão de riscos no Serpro e, conforme determina o Estatuto Social, deve coordenar a elaboração e monitorar os planos de ação para mitigação dos riscos identificados, verificando continuamente a adequação e a eficácia da gestão de riscos[6]. A efetiva gestão de riscos e controles internos (GRC) é parte das obrigações estatutárias e deve contribuir para o atingimento dos objetivos e metas estratégicas e, para tanto, encontra-se alinhada ao Planejamento Estratégico, ciclo 2023-2027.

A estrutura de gestão de riscos e controles internos do Serpro utiliza o Modelo das Três Linhas, conforme apresentado na Figura 6. O Modelo permite que a 2ª Linha apoie a 1ª Linha, de forma a subsidiá-la na implementação do processo de gestão de riscos e controles internos e na disponibilização de informações consistentes, relevantes e tempestivas como auxílio na tomada de decisão. Além disso, são insumos cada vez mais relevantes para a 3ª Linha, visto que a Auditoria Baseada em Riscos (ABR) já é uma realidade na Empresa.

A Política Corporativa de Gestão de Riscos e Controles Internos, instituída pela Deliberação RI-026/2022, aprovada pelo Conselho de Administração, é a base do Sistema de Gestão de Riscos do Serpro por definir as diretrizes, responsabilidades, premissas e determinações sobre o tema. Adicionalmente, orienta a execução da gestão de riscos a partir de uma metodologia instituída pela Decisão Diretiva RI-001/2023.

Essa metodologia de gestão de riscos e controles internos define um modelo específico para a gestão de riscos da Empresa, visando a padronização do processo de identificação, tratamento e monitoramento de riscos, e opera sobre quatro grandes dimensões[7]:

RISCOS ESTRATÉGICOS	RISCOS AO NEGÓCIO	RISCOS OPERACIONAIS	RISCOS DE PROJETOS ESTRATÉGICOS
São os riscos que afetam os objetivos estratégicos	São riscos que afetam os componentes estratégicos (missão, visão ou valores)	Associados aos objetivos dos processos organizacionais e podem afetar a continuidade do negócio e a entrega de valor	São riscos que podem prejudicar ou impedir o atingimento dos objetivos dos projetos classificados como estratégicos, que são acompanhandos pela Diretoria

[6] Estatuto Social do Serpro, art. 45, inciso VII.

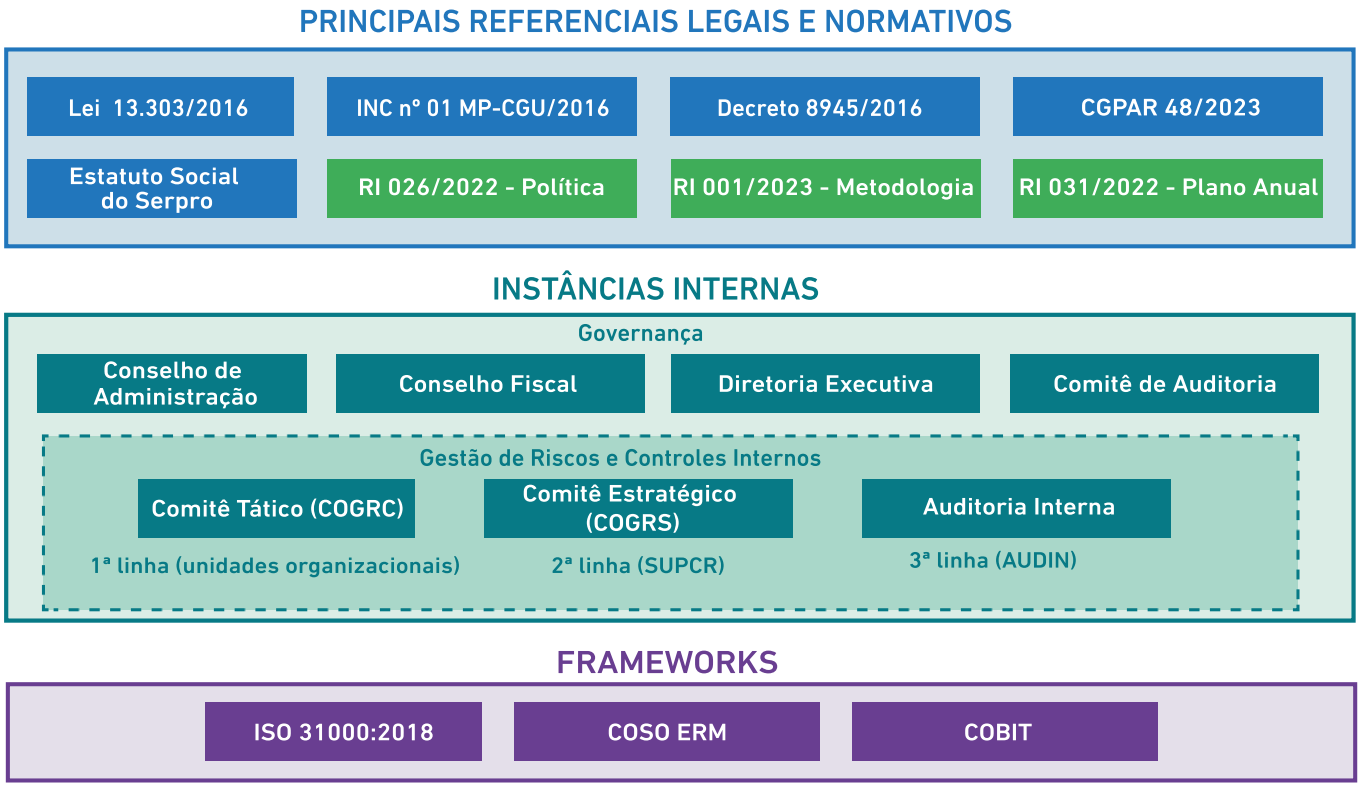
[7] Os riscos Estratégicos e de Negócios são anualmente revistos e aprovados pelo Conselho de Administração até a última reunião do ano, conforme determina a Lei nº 13.303/2016 e o Estatuto Social do Serpro.

O Serpro utiliza uma série de referências legais e normativas, além de *frameworks* voltados às melhores práticas em gestão de riscos. Dentro dessa estrutura ligada ao sistema de Gestão de Riscos, encontram-se também as várias instâncias que contribuem para que o processo seja executado em conformidade e alcance maior evolução na maturidade, representado ao lado:

Os comitês Tático de Gestão de Riscos e Controles Internos (COGRC) e Estratégico de Governança, Riscos e Controles (COGRS) são instâncias colegiadas instituídas para apoiar a gestão de risco da Empresa.

Conheça mais em:
Gestão de Riscos e Controles Internos

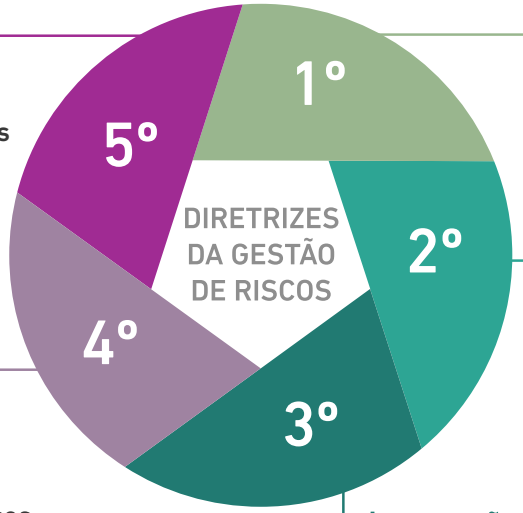
Figura 11: Referenciais e instâncias do Sistema de Gestão de Riscos



Fonte: Serpro (2023).

As principais diretrizes que nortearam a gestão de riscos e controles internos em 2023 foram:

Figura 12: Diretrizes de Gestão de Riscos no Serpro



Gestão dinâmica e iterativa

Ser dinâmica, iterativa como parte integrante dos processos organizacionais e capaz de reagir a mudanças de forma tempestiva

Gestão preventiva e proativa

Fomentar uma gestão preventiva e proativa dos riscos e controles internos

Integração com Planejamento Estratégico

Trabalhar de forma integrada com o Planejamento Estratégico e com a Gestão Estratégica Empresarial

Tratamento e monitoriamento de riscos críticos

Focar no tratamento e monitoramento de riscos críticos (RC), ou seja, riscos operacionais e de projetos estratégicos com Nível de Risco Atual (NRA) alto ou muito alto, e todos os riscos estratégicos e do negócio do Serpro

Integração com áreas estratégicas da Empresa

Trabalhar de forma integrada com a Auditoria e com a arquitetura de processos, ações relativas à privacidade e proteção de dados pessoais, PETI/PDTI e demais áreas.

Fonte: Serpro (2023).

A Política Corporativa de Gestão de Riscos e Controles Internos determina o estabelecimento do Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos, que visa definir como serão priorizados os riscos e seu tratamento no exercício, assim como as ações de evolução no processo e sistema de gestão de riscos. Dessa forma, serão apresentados os objetivos definidos no Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos, instituído pela Deliberação RI-031/2022, e executados ao longo do ciclo 2023.

Gestão de riscos por tipologia

A metodologia de gerenciamento de riscos do Serpro utilizava uma abordagem de tipologias de risco em apenas um nível. Embora essa estrutura parecesse ser útil para uma visão mais geral dos riscos, percebeu-se que a adoção de uma estrutura de dois níveis oferecia uma abordagem mais detalhada e organizada, facilitando a identificação, priorização e gestão eficaz dos riscos específicos enfrentados pelo Serpro. Além disso, a criação do papel de especialista na tipologia elevou o nível de maturidade da Gestão de Riscos, estabelecendo uma 2ª Linha atuante com especialização no tema/tipologia específico.

A seguir, é apresentada a estrutura proposta e validada pelas áreas especialistas em cada tipologia, no decorrer de 2023, que busca atender à premissa de associação das tipologias às causas dos riscos, positivos ou negativos, bem como às tipologias definidas na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU. A estrutura pode ser adaptada de acordo com as necessidades futuras específicas do Serpro.

É importante mencionar que, em 2023, a metodologia foi atualizada, mas a transição para uma nova estrutura de classificação de riscos exigirá tempo, esforço e colaboração de toda a equipe envolvida. Com um planejamento cuidadoso, comunicação clara e suporte adequado, a transição para uma estrutura de dois níveis pode ser realizada de forma eficaz e trazer benefícios significativos para o processo de gerenciamento de riscos do Serpro. Esse processo está previsto para ocorrer em 2024.

Quadro 2: Tipologias de riscos do Serpro

Categoria	Subcategoria
Riscos financeiros	• Crédito • Investimento • Liquidez • Mercado
Riscos de operação	• Aquisições e Contratações • Infraestrutura predial • Pessoas • Privacidade e proteção de dados pessoais • Processos • Segurança – GRSI • Segurança da Informação
Riscos legais e/ou conformidade	• Riscos legais e/ou conformidade
Riscos de governança e gestão	• Capacidade gerencial • Concorrência • Estratégia • Imagem/reputação • Tecnologia • Inovação
Riscos à integridade	• Riscos à integridade
Casos fortuitos ou de força maior	• Desastres não naturais • Desastres naturais

Fonte: Serpro (2023).

Gestão de riscos positivos (oportunidades)

Em exercícios anteriores, a Gestão de Riscos do Serpro atuou considerando as consequências negativas, percebendo a incerteza como fonte de ameaças e de geração de perdas. Em 2023, o entendimento foi ampliado e as incertezas passaram a ser vistas com uma fonte que também pode trazer oportunidades de crescimento, numa abordagem de Riscos Positivos ou Oportunidades.

Ao contrário da abordagem de gestão de riscos negativos, que busca evitar ou minimizar os impactos de sua ocorrência, a gestão de riscos positivos é orientada para a implementação de controles que permitem aproveitar ao máximo as oportunidades identificadas, elevando tanto sua probabilidade de ocorrência quanto a magnitude de suas consequências.

Assim, a nova abordagem considera ambas as situações, nas quais o evento ou a situação incerta pode se materializar como uma ameaça ou como uma oportunidade. Este conceito foi consolidado ao longo do exercício e passará a surtir efeitos em 2024.

Verificação de controles dos riscos estratégicos (RE) e riscos de negócio do Serpro (RNS)

Para o exercício de 2023, foi planejada a implantação de uma rotina de verificação de controles na 2ª Linha de gestão de riscos. A verificação de controles implementada visa dar maior grau de confiabilidade às informações geradas pela 1ª Linha e preparar as evidências (*accountability*) sobre o trabalho realizado, facilitando o teste dos controles da Auditoria Interna (3ª Linha).

Durante o ano, foram executados quatro ciclos de verificação de controles, e registrados os achados nos relatórios trimestrais de gestão de riscos, além de eventos de capacitação dos agentes de gestão de riscos em todas as Diretorias.

A sistemática tornou mais evidente, para os gestores de risco, o seu papel na aferição da eficácia dos controles para o tratamento do risco, resultando em uma melhor qualidade da informação, enquanto a 2ª Linha concentrou na evidenciação da presença e funcionamento dos controles e a 3ª Linha recebeu informações já conferidas, o que facilitou o seu papel na auditoria da execução contínua dos controles.

O resultado alcançado foi uma melhoria das evidências e da compreensão do papel de gestão de riscos pela 1ª Linha, uma execução mais eficiente das atividades de 2ª e 3ª Linha e uma maior confiabilidade das informações constantes dos relatórios para as instâncias de governança e gestão.

Gestão de riscos e controles dos Projetos Estratégicos (PE)

Todos os riscos associados aos projetos estratégicos da Empresa foram mapeados e os riscos críticos e controles relativos a estes projetos foram monitorados, tal como priorizado pela Diretoria Executiva por meio das diretrizes do Plano Anual de Riscos e Controles Internos em 2023.

Vinculação de riscos aos objetivos ESG (ODS)

Além das ações estrategicamente delineadas no plano de gestão de riscos para 2023, é importante destacar iniciativas adicionais visando aprimorar ainda mais o sistema de gestão de riscos do Serpro. Dentre elas, destaca-se a vinculação de riscos aos ODS da Agenda ESG (Ambiental, Social e Governança).

Essa abordagem torna-se essencial para a sustentabilidade, a reputação e o sucesso a longo prazo da Empresa, tendo em vista o cenário crescente de preocupação global com as questões voltadas ao meio ambiente, à equidade social e à transparência nas operações corporativas.

Em complemento, por meio de estudos realizados em 2023 no Serpro, percebeu-se que essa abordagem não apenas fortalece a resiliência organizacional, mas também estabelece uma ligação direta entre desafios internos e contribuições tangíveis para um mundo mais sustentável.

Essa vinculação não apenas alinha as práticas de gestão de riscos com uma visão global de sustentabilidade, mas também fortalece o compromisso tangível com metas específicas que contribuem para um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente. Essa abordagem foi implementada na metodologia de gestão de riscos revista, a ser aplicada em 2024, destacando o comprometimento contínuo com práticas responsáveis e sustentáveis.

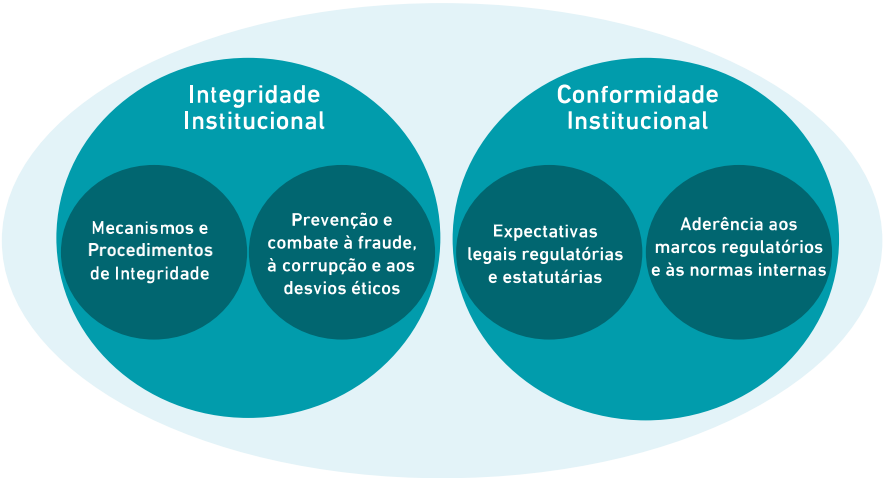
Figura 13: ODS utilizados pela Gestão de Riscos do Serpro

Fonte: Adaptação do Serpro para os símbolos ODS apresentados pela ONU.

Compliance Institucional

O *Compliance* Institucional, no Serpro, está inserido no escopo da Cultura de GRCI e tem como pilares a gestão da Integridade Institucional e a gestão da Conformidade Institucional:

Figura 14: *Compliance* Institucional



Fonte: Serpro (2023).

Integridade

A Integridade é uma peça fundamental da boa governança e está interligada à efetividade das atividades do Governo, tornando-se requisito essencial para o aumento da confiança e legitimidade perante a sociedade.

Para fomentar e manter a cultura de Integridade no ambiente organizacional, ao longo dos últimos oito anos, o Serpro revisitou e implantou uma série de mecanismos e procedimentos de integridade, destacando-se, em especial, a Política de Integridade e Anticorrupção do Serpro e o Programa Corporativo de Integridade do Serpro (PCINT).

A Política de Integridade e Anticorrupção do Serpro visa firmar o compromisso do Serpro em manter os mais elevados padrões de integridade, ética e transparência no ambiente organizacional.

Em linha com a Política de Integridade e Anticorrupção do Serpro, o Programa Corporativo de Integridade do Serpro (PCINT) estabeleceu um conjunto de mecanismos e procedimentos de integridade com o objetivo de:

a) prevenir, detectar, punir e remediar irregularidades, fraude, corrupção e desvios éticos que possam vir a ocorrer no âmbito do Serpro;

b) orientar e guiar o comportamento dos agentes públicos que atuam no Serpro ou em seu nome, de modo a preservar o interesse público sobre o privado; e

c) fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Em 2023, o foco da gestão da Integridade Institucional do Serpro foi na consolidação dos processos de *Due Diligence* de Integridade (DDI) e de Transações com Partes Relacionadas.

A *Due Diligence* de Integridade é um mecanismo de avaliação que visa aumentar a segurança nas contratações e mitigar possíveis riscos à integridade a que o Serpro possa ser exposto no relacionamento comercial com terceiros e que venham a lhe causar danos à imagem e/ou à reputação. Assim, em 2023, o Serpro consolidou a aplicação da DDI para seus fornecedores, parceiros de negócio e clientes, tendo sido realizadas ao longo do ano 25 avaliações de clientes e 192 de fornecedores e parceiros de negócios.

Ocorreu, ainda, a revisão do processo de Transações com Partes Relacionadas do Serpro, que visa assegurar que as decisões envolvendo tais situações sejam direcionadas sempre com vistas ao interesse da Empresa, do controlador e da sociedade, e que os princípios de conformidade, equidade, competitividade, comutatividade e transparência sejam rigorosamente observados nas transações comerciais realizadas. Para tanto, destacam-se as seguintes ações:

- atualização da Política de Transações com Partes Relacionadas do Serpro;
- implantação da Metodologia de Transações com Partes Relacionadas do Serpro;
- instituição do Comitê de Transações com Partes Relacionadas do Serpro (COTPR); e
- criação do Cadastro de Partes Relacionadas, que reúne informações do pessoal-chave da administração do Serpro para subsidiar a identificação de transações com partes relacionadas.

Conformidade

A constante mudança nas normas externas e internas exigem uma atuação célere e ativa da Conformidade Institucional para entregar informações atualizadas para a alta administração e tornar a tomada de decisão mais objetiva e segura.

Em linha com a sua Política de Conformidade Institucional, buscou-se, ao longo do ano, fortalecer a aderência do Serpro à legislação e às normas internas, assim como fomentar e manter a cultura da conformidade para o alcance dos objetivos empresariais do Serpro.

A gestão da Conformidade Institucional se dá de forma transversal, por meio de ações preventivas (emissão de alertas de conformidade e informativos de publicação) e ações corretivas (realização de avaliações de conformidade institucionais), de modo a assegurar que atividades empresariais sejam desenvolvidas e executadas em conformidade com as expectativas legais, regulatórias, éticas e normativas.

O foco da gestão da Conformidade Institucional do Serpro, em 2023, foi na consolidação e automação da gestão da Conformidade Institucional, de modo a garantir mais celeridade na gestão dos alertas de conformidade, informativos e notificações de não conformidades.

Em 2023, no âmbito da Conformidade Institucional, merecem destaque as seguintes realizações:

- execução de 8 Avaliações de Conformidade Institucional;
- emissão de cerca de 60 alertas de conformidade e informativos de publicação;
- promoção de ações de comunicação e de capacitação, de modo a fomentar a cultura da conformidade; e
- monitoramento de planos de ações estabelecidos para o tratamento de notificações de não conformidades.

Correição

A Correição, no Serpro, tem como foco a sustentação e promoção de um ambiente de integridade dentro da administração. Seu objetivo é o de investigar, apurar e identificar infrações funcionais e mesmo atos ilícitos praticados por agentes públicos.

Dessa maneira, a atuação da Corregedoria se dá em um contexto maior, o da Integridade, que se caracteriza, segundo a definição utilizada pela ONU, pela adesão a valores, princípios e éticas que priorizam os interesses públicos sobre os privados.

Inserida nesse contexto, a Corregedoria direciona suas ações com vistas à correição eficiente, educacional, preventiva, avaliativa e corretiva e na aferição assertiva do desempenho dos profissionais (especialistas e administradores) quanto à eficiência e ao cumprimento de seus deveres, fortemente ancorados na Conformidade e Integridade Institucionais.

A Corregedoria do Serpro vincula-se ao CA e tem competências, autoridade e autonomia para o pleno exercício das atividades correicionais, com responsabilidade equivalente a Órgão Setorial de Correição, integrante do Sistema de Correição do Poder Executivo, nos termos do Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005.

As atividades da área são realizadas com o suporte de um conjunto de normativos internos que disciplinam o Processo Administrativo de Responsabilização (PAR), o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), a Sindicância Investigativa (Sinve) e o Processo Administrativo Disciplinar (PAD), o Rito Sumário de Procedimento Correcional Acusatório de Aplicação de Penalidade Disciplinar, além da Investigação Preliminar Sumária e Juízo de Admissibilidade.

A Corregedoria aprimora de forma evolutiva e constante os procedimentos correicionais, assegurando a efetiva aplicação dos normativos corporativos, bem como preservando e estimulando nos empregados do Serpro o princípio da probidade, zelando pelo cumprimento do regime disciplinar, exercendo a coordenação das atividades correicionais, cumprindo, inclusive, o dever de transparência ativa, com as publicizações obrigatórias como Relatórios de Resultados Anuais, painéis interativos, fluxograma das atividades correcionais e canais de comunicação.

No ano de 2023, a Integridade e a Correição se fortaleceram na cultura da Empresa e foram percebidas pela eficiência, transparência, imparcialidade, independência, autonomia de todas as áreas envolvidas e de forma sistêmica, inclusive com o apoio e atuação dos Agentes de GRCI. Destaques de entregas de valor preventivo:

- Realização de *webinar*, websérie e publicações para o enfrentamento ao assédio sexual e moral, que abordaram a identificação, o acolhimento e o tratamento disciplinar;
- Realização de *webinar* sobre as Instâncias de Integridade no fortalecimento das organizações públicas, com foco na Corregedoria, transmitido pelo canal oficial da Empresa no *YouTube* e, posteriormente, disponibilizado como ação educacional;
- Disponibilização do Curso de Correição;
- Atendimentos individualizados (para as unidades organizacionais, gestores e empregados);
- Disseminação de informações sobre Assédio, Processo da Corregedoria, Resultados de Processos Correcionais e Sistema de Correição do Poder Executivo (Siscor), por meio de publicações nos canais de comunicação interna; e
- Disponibilização de Podcast sobre o Siscor e as Instâncias de Integridade, com foco na Corregedoria do Serpro, com participação de membros da Controladoria-Geral da União (CGU) e da Corregedoria do MF.

Governança e Integridade fortalecidas

A Governança e a Integridade são fortalecidas, ainda, pela atuação das instâncias internas de apoio e por meio das práticas apresentadas a seguir.

Comissão de Ética do Serpro

A Comissão de Ética do Serpro (CES) foi criada por meio da Decisão de Diretoria DE-030/2004 e a atual Comissão está designada por meio da Deliberação GR-012/2023. A partir de fevereiro de 2023, a CES passou a ser vinculada ao Conselho de Administração do Serpro, conforme deliberado na 5ª Reunião Extraordinária daquele Conselho, ocorrida em 17 de fevereiro de 2023.

A CES funciona como instância consultiva dos empregados, agentes públicos e dirigentes, respondendo as dúvidas quanto à interpretação dos dispositivos previstos no regramento ético. Atua nas funções repressiva ao analisar condutas em desacordo com o Código de Ética, Conduta e Integridade do Serpro e, conciliatória, ao propor conciliação aos empregados em litígio.

Atua também como função educativa ao capacitar os agentes públicos que atuam no Serpro em assuntos ligados à Ética. E, por fim, na função preventiva realiza anualmente campanhas de conscientização sobre assuntos tratados no Código de Ética, Conduta e Integridade do Serpro.

As ações desenvolvidas pela CES, alinhadas aos objetivos estratégicos do Serpro, visam promover relações de trabalho mais saudáveis, favorecendo o estabelecimento de relacionamentos interpessoais focados no respeito e no comprometimento de cada empregado.

Ancorada nos três pilares estabelecidos no PCINT (Prevenção, Detecção, e Punição e Remediação), assim agrupados de modo a fortalecer a atuação integrada desses instrumentos no enfrentamento às irregularidades, às fraudes, à corrupção e aos desvios éticos, apresenta os destaques de sua atuação no ano de 2023:

- Realização de ações de qualificação em ética que envolveram o corpo funcional e diretivo da Empresa, como capacitação de Conselheiros e Diretores sobre o Código de Ética, Conduta e Integridade do Serpro e atribuições da Comissão de Ética;
- Promoção de capacitação sobre o Código de Ética, Conduta e Integridade do Serpro e sobre o Canal de Denúncias, em conjunto com a Ouvidoria, para empregados terceirizados da Sede e regionais, bem como os encarregados das empresas contratadas e gestores de contrato das empresas;
- Atuação nas esferas consultiva, repressiva e de forma preventiva, com a divulgação mensal do "Minuto da Ética", informativo distribuído pela Comissão de Ética Pública da Presidência da República (CEP), para adoção de um comportamento ético, íntegro e respeitoso no ambiente de trabalho, e, também, com a análise das Consultas formuladas à CES;
- Inclusão de abordagem sobre o Código de Ética, Conduta e Integridade do Serpro nos treinamentos da Grade Básica dos empregados, numa iniciativa conduzida pela área de Educação, Talentos e Cultura, em parceria com as áreas gestoras dos temas propostos, para contribuir com a estratégia da Empresa por meio do desenvolvimento de competências em temas transversais que demandem a internalização de conhecimentos estruturantes. No total, 5.380 empregados do Serpro concluíram a ação educacional "Segurança da Informação, Comportamento Seguro e Ética Digital", sendo 4.557 sem função de Direção, Chefia ou Assessoramento e 823 com cargo gerencial; alcançando, assim, um percentual de 98,5% dos empregados do quadro interno; e
- Resposta a 47 consultas, emissão de 18 pareceres referentes às consultas e pedidos de autorização para exercício de atividade privada, e atuação em 5 denúncias registradas no Sistema FalaBR.

Na página da CES estão disponíveis os Relatórios de Resultados Anuais e outras informações.

Ouvidoria

A Ouvidoria do Serpro promove a participação, a proteção e a defesa dos direitos dos usuários dos serviços da Empresa, realizando, anualmente, avaliações junto ao Conselho de Usuários de Serviços Públicos do Serpro e consolidando os resultados em relatórios que possibilitam a proposição de melhorias para os serviços.

Como instância de Integridade, é responsável pelo Canal de Denúncia, que gerencia o recebimento e tratamento de denúncia de irregularidades, tais como fraudes, atos ilícitos, inobservância de legislações e normativos e descumprimento a princípios éticos e a políticas internas, bem como garante medidas de salvaguardas à identidade do denunciante e às informações recebidas, além das medidas de proteção à retaliação ou perseguição ao denunciante e testemunha.

Além do Canal de Denúncias, é responsável pelo recebimento de reclamações, solicitações, sugestões, elogios, simplificações de serviços e pedidos de acesso à informação. Essas manifestações e pedidos são tratados junto às áreas responsáveis, a fim de garantir que as respostas sejam claras, efetivas e dentro do prazo com a solução definitiva do pedido ou do conflito ou da dificuldade solucionável no serviço prestado pelo Serpro. Dessa forma, a Ouvidoria atua como instância de pós-atendimento dos demais canais de atendimento específicos.

Em 2023, a Ouvidoria:

- promoveu o tratamento de mais de 1.800 manifestações, abrangendo cerca de 60 denúncias e comunicações, além de mais de 180 pedidos de acesso à informação, garantindo o exercício do direito constitucional de acesso à informação e de participação do usuário na administração pública;
- encaminhou mais de 20 propostas de aperfeiçoamento na prestação de serviços e processos às unidades de gestão, colaborando para a transformação de necessidades individuais em soluções coletivas para a sociedade; e
- realizou a revisão de mais nove serviços da Carta de Serviços aos Usuários, divulgada no Portal gov.br, que informa os usuários sobre seus serviços, as formas de acesso a eles e os compromissos e os padrões de qualidade de atendimento ao público.

Transparência no Serpro

A Ouvidoria também é responsável pela transparência na Empresa, que abrange a transparência ativa, por meio do Portal da Transparência e Governança do Serpro, e passiva, por meio do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

A transparência e o aperfeiçoamento dos processos corporativos e controles, a disponibilização de informações tempestivas e relevantes para a tomada de decisão e a atenção à sustentabilidade empresarial corroboram o compromisso da Empresa com o aprimoramento contínuo das suas práticas de governança e gestão e fortalecem a sua imagem institucional e a confiança junto às partes interessadas.

O Serpro atende, plenamente, à Lei de Acesso à Informação (LAI), ao Estatuto Jurídico das Empresas Estatais e às recomendações expressas pelas deliberações e acórdãos do TCU. E o Portal da Transparência e Governança do Serpro é uma das mais importantes ferramentas de *accountability* e participação social.

Criado para facilitar a comunicação com a sociedade, Governo e órgãos fiscalizadores e dar visibilidade aos instrumentos que disciplinam e viabilizam as ações de transparência e de governança corporativa, o Portal foi reconhecido pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon) com o Selo Diamante em pesquisa sobre transparência pública, que avaliou 8.405 portais. A conquista do 2º lugar entre as estatais, comprova a conduta proativa do Serpro na disponibilização de informações para a sociedade.

Confiança junto às partes interessadas

O Serpro tem o compromisso de atuar com responsabilidade social, transparência e eficiência, fortalecendo sua imagem institucional e a confiança junto às partes interessadas. O relacionamento com as partes interessadas merece especial atenção, pois o equilíbrio entre as ações empresariais e as expectativas dos envolvidos é fundamental para a potencialização dos resultados organizacionais.

Para promover alinhamento, a Empresa está disposta a ouvir as partes interessadas e conhecer suas necessidades e demandas, assim como avaliar o desempenho organizacional e ser transparente na prestação de contas e no fornecimento de informações completas, precisas, claras e tempestivas.

A instituição de políticas, que disciplinam a atuação da Empresa a exemplo da forma como as informações devem ser divulgadas e de como devem ocorrer as transações com as partes relacionadas, e a disponibilização de instrumentos e canais de comunicação auxiliam a tornar esse relacionamento mais transparente.

Canais de relacionamento

O Serpro dispõe de diversos canais de relacionamento destinados a públicos específicos.

Um dos canais de comunicação é a Ouvidoria do Serpro, que atua no relacionamento com o público em geral para receber e tratar manifestações, inclusive denúncias, e pedidos de acesso à informação, possibilitando a participação e o controle pela sociedade. Também é possível o encaminhamento de denúncias ao Comitê de Auditoria do Serpro (Coaud), dentro de seu escopo de atuação. No portal Serpro, em cumprimento ao princípio da transparência previsto na LGPD[8], podem ser obtidas informações sobre privacidade e proteção de dados pessoais.

Também foi disponibilizado, como canal de comunicação, o site Privacidade Digital do Cidadão, no qual o titular de dados pessoais pode exercer os seus direitos.

O contato com o Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais, que atua como canal de comunicação entre o Serpro, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), é realizado pelo e-mail encarregado@serpro.gov.br.

Para os clientes e usuários dos serviços e soluções, a Empresa disponibiliza como canal de atendimento e suporte a Central de Serviços Serpro (CSS), com horário de funcionamento de 24x7 (24 horas por dia, 7 dias por semana).

Para atendimento à imprensa, as solicitações de entrevistas, *releases* e esclarecimentos acerca da atuação do Serpro ou sobre soluções tecnológicas desenvolvidas pela Empresa devem ser registradas também por meio da CSS.

Os empregados ativos e aposentados, bem como os beneficiários do Plano de Assistência à Saúde - PAS/Serpro e demais pessoas do público de interesse pelos serviços da Diretoria de Pessoas, contam com as Salas de Atendimento Assistido em todas as regionais e na Sede, as quais têm por objetivo viabilizar o atendimento físico, presencial e humanizado, suportado pela tecnologia e voltado para melhorar a experiência no atendimento. eles que optam pelo atendimento virtual contam com o Soluciona, um canal de atendimento digital.

ENCARREGADO PELO TRATAMENTO DE DADOS

O Encarregado pelo tratamento de dados pessoais é um papel previsto na LGPD. O Estatuto Social atribui a esse profissional funções essenciais, como zelar pela aderência da estrutura organizacional e dos processos, produtos e serviços do Serpro à legislação.

Já a Política de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais determina que ele coordene o Programa de Governança em Privacidade e Proteção de Dados Pessoais, que compreende, entre outras ações, a realização dos inventários de tratamento de dados pessoais e de ações de sensibilização e expansão da cultura do tema no âmbito interno e externo. Em 2023, o profissional designado foi o Diretor Jurídico, de Gestão e Riscos, Sr. Alexandre Brandão Henriques Maimoni.

[8] Lei nº 13.709/2018, art. 6º, inciso VI.

06

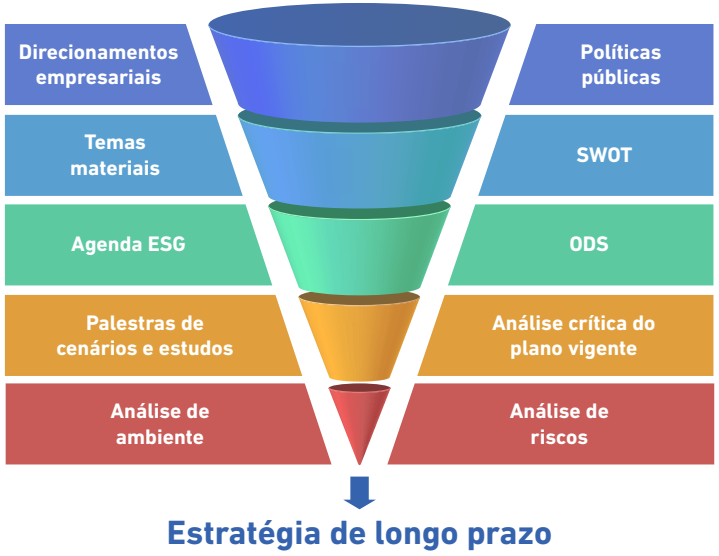
Estratégia e Desempenho

- Estratégia Empresarial
- Desempenho dos indicadores
- Resultados da Gestão

Estratégia e Desempenho

Estratégia Empresarial

A Estratégia de longo prazo da Empresa é idealizada para um horizonte de cinco anos com base em um conjunto de direcionamentos e prioridades de negócio e de tecnologia, de curto, médio e longo prazo, e na análise de ambiente no qual a Empresa está inserida. Destacam-se como insumos nesse processo:



Os componentes estratégicos do Serpro em 2023 foram o Propósito, a Missão, a Visão e os Valores, apresentados na seção "Visão geral organizacional e ambiente externo", e a Estratégia é detalhada no Plano Estratégico Empresarial (PEE), por meio de Objetivos Estratégicos (OE) inspiracionais, abrangentes e de longo prazo voltados ao negócio, tecnologia e gestão.

Para tornar o Plano mais consistente e promover uma visão de alcance de resultados empresariais a curto prazo, os OE são desdobrados em um conjunto de Metas Estratégicas (ME). E, para fortalecer a vinculação entre a Estratégia de longo prazo e a execução do dia a dia da Empresa, as ME são desdobradas em Resultados Chave para as diversas unidades organizacionais.

O processo de elaboração do PEE é multidisciplinar, com a participação integrada de todas as áreas do Serpro. Ele se inicia com a análise de ambiente, realizada por equipes de especialistas indicados pela Diretoria Executiva, que levantam e analisam dados e informações na sua área de expertise e propõem oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

Esses estudos de cenários são insumos para atualizar a análise de ambiente e para a Diretoria Executiva priorizar as ações que devem ser consideradas para o alcance da visão, do propósito empresarial e, consequentemente, definir o posicionamento estratégico que o Serpro pretende seguir. Nesse contexto, são observados, também, os preceitos e os direcionamentos estratégicos de Governo por meio de suas Políticas Públicas e Planos Nacionais e Setoriais, principalmente no que se refere à digitalização de serviços governamentais. O PEE é aprovado pelo Conselho de Administração e passa por revisões e atualizações periódicas, conforme preconiza a Lei nº 13.303/2016, o que lhe confere a função de estabelecer e integrar as determinações estratégicas, e de promover que os demais instrumentos, áreas e processos empresariais mantenham estreita relação, aderência e sinergia ao que se pretende alcançar.

Após a aprovação pelo Conselho de Administração, o Plano Estratégico está pronto para execução. A etapa de monitoramento e controle evolui a cada ano, contemplando boas práticas como:

INDICADORES SMART	**S** - específica; **M** - mensurável; **A** - atingível; **R** - relevante; e **T** - temporal. Indicadores que dão concretude aos objetivos empresariais.
AVALIAÇÕES E ALINHAMENTOS PERIÓDICOS	Análise trimestral ou semestral (de acordo com a necessidade) das metas e alinhamento e validação dos resultados com todos os envolvidos (diferentes níveis hierárquicos).
MONITORAMENTO INTEGRADO	Indicadores estratégicos são acompanhados em conjunto com outros indicadores de gestão e governança.
DECISÃO ÁGIL COM BASE EM EVIDÊNCIAS	Apresentação periódica dos resultados à Diretoria, proporcionando alinhamento efetivo e ajuste rápido dos possíveis desvios.
TRANSPARÊNCIA	Publicação dos resultados dos indicadores para dar ciência a todos os interessados.

A consolidação dos resultados parciais do desempenho das metas é acompanhada trimestralmente pela Diretoria Executiva e periodicamente pelo Conselho de Administração, o que garante um monitoramento contínuo e sistêmico, possibilita retroalimentar a Estratégia, ajustar Resultados Chave e, se necessário, propor a revisão dos direcionamentos. Em 2023, a Direx verificou a adequação e pertinência dos componentes estratégicos aprovados no fim de 2022 aos direcionamentos pretendidos e foi realizada uma revisão, como exposto a seguir:

Figura 15: Revisão dos Componentes Estratégicos – Exercício 2023

Fonte: Serpro (2023).

Como parte do processo de monitoramento da Estratégia, decorridos seis meses de execução do Planejamento Estratégico – Ciclo 2023-2027 e passada a fase de transição para o novo Governo, também foram revisadas metas do Plano Estratégico e o OE relacionado à valorização das pessoas.

Em 2023, o PEE foi composto por 6 OE e 26 ME, e dessas, cabe destacar: o fortalecimento da marca Serpro com a elevação do índice de imagem e reputação para a Zona de Qualidade; o alinhamento às melhores práticas que compõem a Agenda ESG; as iniciativas de inovação da plataforma Serpro *Ventures*; a potencialização da carteira de clientes com o aumento do *Net Promoter Score* (NPS); entre outras voltadas principalmente à sustentabilidade econômico-financeira da Empresa.

Para mais informações, acesse:
Estratégia Empresarial

Figura 16: Planejamento Estratégico – Ciclo 2023-2027

Fonte: Serpro (2023).

Desdobramento dos Objetivos de TI

O Serpro, enquanto Empresa Pública de Tecnologia da Informação, recebe direcionamentos institucionais de seu Ministério Supervisor, conforme estabelecido em suas Leis de criação e regência e em seu Estatuto Social. Com base nesses direcionamentos e considerando o Planejamento Estratégico e a perspectiva de atendimento aos clientes estratégicos do Governo, a Empresa adota práticas destinadas a assegurar a perenidade e sustentação de seus negócios por meio da evolução de seu parque tecnológico e demais tecnologias empregadas.

Essas práticas visam garantir que a missão do Serpro seja cumprida de maneira consistente e eficaz. Isso inclui a implementação de estratégias de gestão de tecnologia, atualizações regulares e investimentos em inovação, segurança e modernização de suas infraestruturas tecnológicas.

Dessa forma, o Serpro busca não apenas atender às demandas presentes, mas também se preparar proativamente para o futuro, garantindo a continuidade e a capacidade de resposta às necessidades em constante evolução do setor público e de seus clientes.

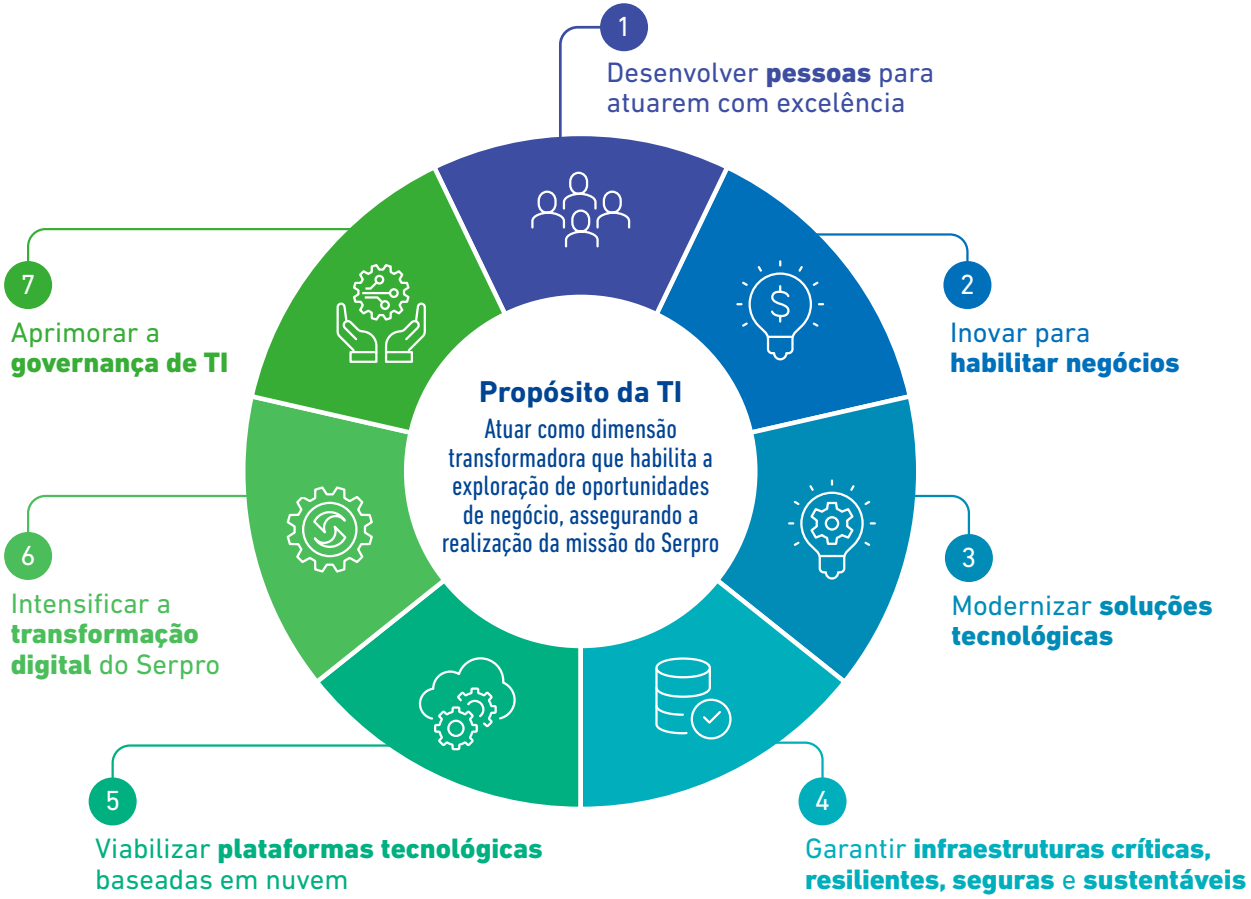
O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) consolida iniciativas essenciais para alcançar os Objetivos de TI, os quais, por sua vez, são fundamentais para concretizar a Estratégia Empresarial do Serpro. Ele é formulado em um ciclo de cinco anos (2023-2027), alinhado estrategicamente à visão organizacional.

O PDTIC é revisado anualmente para se adaptar ao dinamismo do ambiente, permitindo atualizações oportunas em resposta aos impactos identificados, e seu monitoramento ocorre trimestralmente pelo Comitê Estratégico de Governança de TI (COGTI), o que possibilita ajustes ao longo do ano.

Percebe-se, assim, que a formulação do PDTIC se desdobra a partir da Estratégia Empresarial e a atuação da Governança garante que essa integração estratégica seja mantida ao longo da execução, com apoio da prática de monitoramento.

O PDTIC para o ciclo 2023-2027 estabeleceu 7 Objetivos de TI e mais informações podem ser consultadas em: Governança de TI

Figura 17: Objetivos de TI – Ciclo 2023-2027



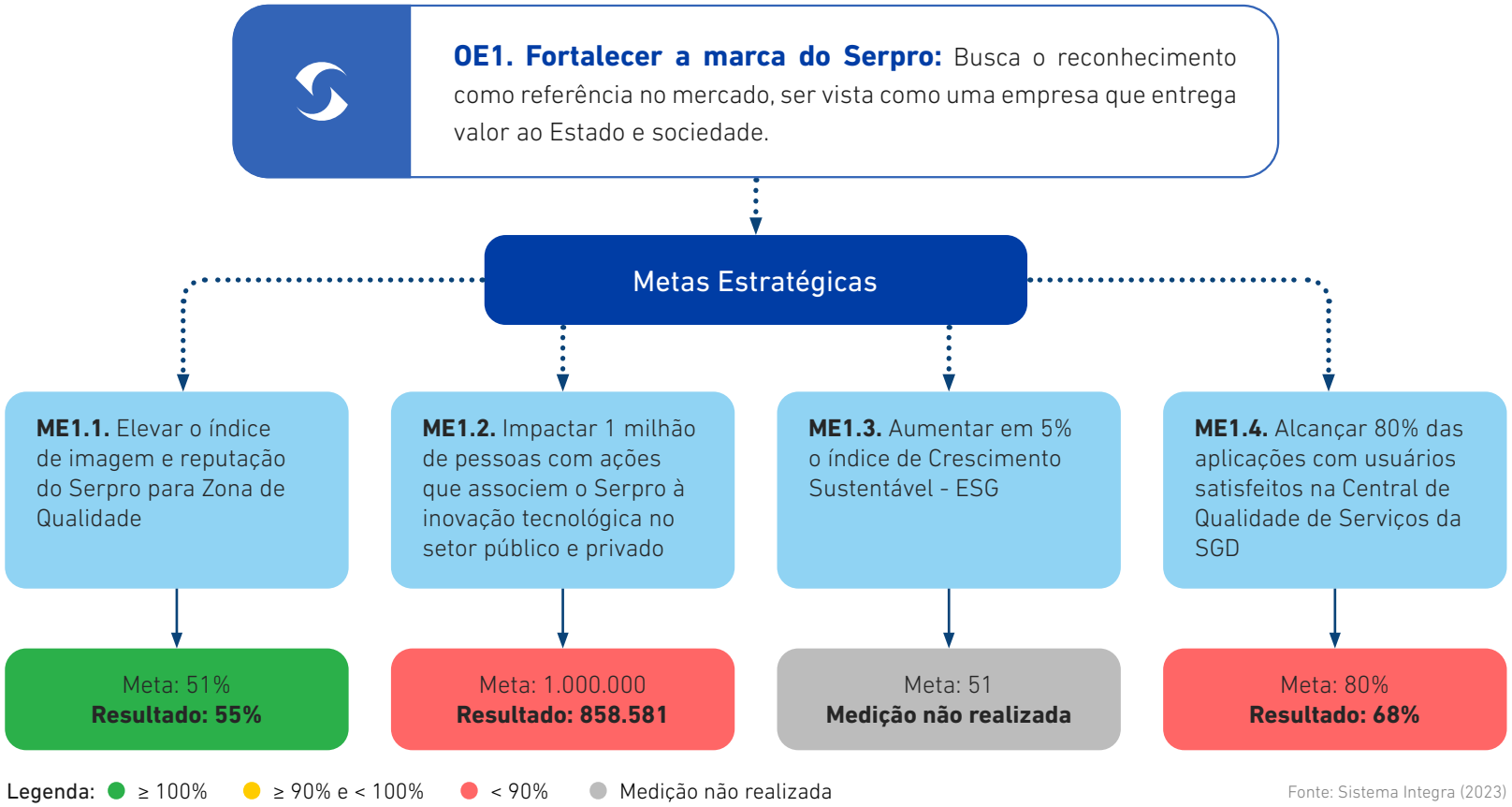
Fonte: Serpro (2023).

Desempenho dos indicadores

Indicadores estratégicos

Das 26 Metas Estratégicas, 17 foram alcançadas, conforme desempenho a seguir.

Figura 18: Desempenho do Objetivo Estratégico 1



Fonte: Sistema Integra (2023)

Análise do Objetivo Estratégico 1

O OE1 surgiu em 2020 para reafirmar o compromisso do Serpro com a sua imagem. Das quatro metas estabelecidas para 2023, uma foi superada, uma não pôde ser medida e duas não foram alcançadas.

A meta "ME1.1 – Elevar o Índice de Imagem e Reputação do Serpro para a Zona de Qualidade" teve desempenho acima do esperado e influenciado pelo resultado dos aplicativos nas lojas *Play Store* (Android) e *App Store* (IOS), pelas avaliações na Central de Serviços Serpro e pelas notícias positivas na imprensa.

Já a meta "ME1.3 - Aumentar em 5% o índice de crescimento Sustentável – ESG" não pôde ser mensurada devido a uma série de mudanças significativas na gestão e nas diretrizes da Empresa. Com a transição da gestão, houve uma alteração no escopo de avaliação do indicador, passando de uma métrica baseada no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 para um novo padrão definido pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Metas não alcançadas do Objetivo Estratégico 1

Em relação à meta "ME1.2 – Impactar 1 milhão de pessoas com ações que associem a marca Serpro à inovação tecnológica no setor público e privado", observou-se forte crescimento dos resultados do indicador, que passou de 54 mil no primeiro semestre para 804 mil no segundo semestre de 2023, mas não foi suficiente para o alcance da meta.

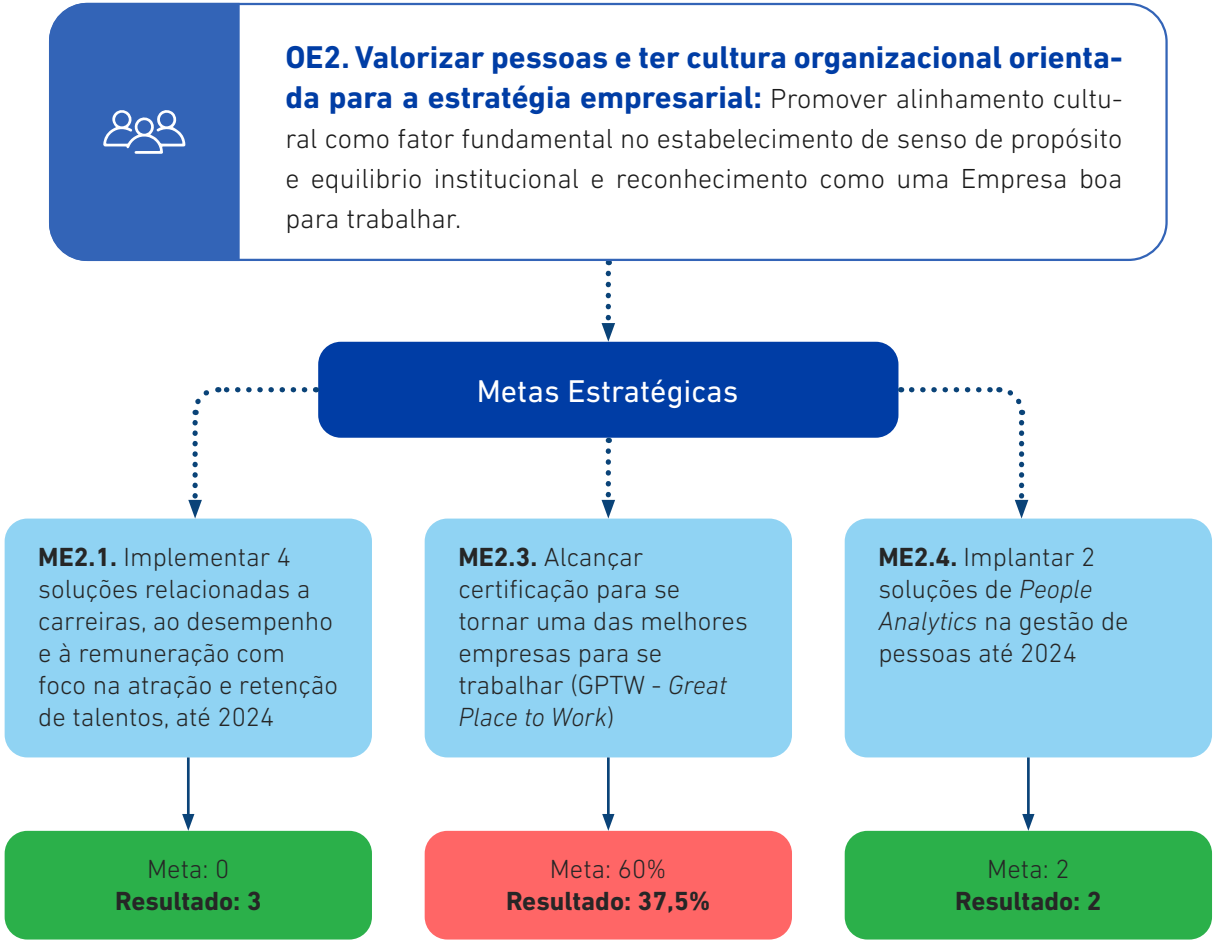
Para atender à LGPD, foi implementada uma mudança no funcionamento dos *cookies* nas páginas do Serpro, tornando possível selecionar e desativar aqueles associados à análise da navegação e condicionando a contabilização dos acessos ao aceite dos *cookies*. Essa mudança no Portal da Empresa impactou a mensuração da meta, uma vez que uma parcela de acessos que não aceitou os *cookies* não foi registrada.

A meta "ME1.4 - Alcançar 80% das aplicações com usuários satisfeitos na Central de Qualidade de Serviços da SGD" contemplava, inicialmente, 22 aplicativos avaliados nas lojas *Play Store* (Android) e *App Store* (IOS). Ao fim do 2° trimestre de 2023, houve uma revisão e a meta passou a contabilizar as avaliações de 60 serviços na Central de Qualidade de Serviços da SGD.

O novo escopo teve por objetivo avaliar a satisfação do usuário final na utilização de serviços sustentados pelo Serpro, que estão integrados à API de avaliação do SGD e constavam no Ranking de Serviços e de Órgãos em 31/07/2023.

A ampliação do escopo de pesquisa de satisfação reflete o compromisso da Empresa em oferecer melhores experiências no uso de serviços ofertados, mas com essa mudança, as equipes tiveram metade do tempo para tomar ações que elevassem as notas dos serviços priorizados. Mesmo assim, houve um aumento de 7 p.p. nos serviços avaliados com nota média acima de 4 em comparação com a linha de base medida ao fim do segundo trimestre.

Figura 19: Desempenho do Objetivo Estratégico 2



* A ME2.2 foi excluída na revisão da Estratégia, pois possuía características de projeto.

Legenda: ● ≥ 100% ● ≥ 90% e < 100% ● < 90% ● Medição não realizada

Fonte: Sistema Integra (2023)

Análise do Objetivo Estratégico 2

O OE2 foi criado em 2023 para promover alinhamento cultural como fator fundamental no estabelecimento de senso de propósito e equilíbrio institucional, além de promover o reconhecimento com uma empresa boa para trabalhar. Suas metas previam escopo até 2024.

A meta "ME2.1 – Implementar 4 soluções relacionadas a carreiras, ao desempenho e a remuneração com foco na atração e retenção de talentos até 2024" registrou a entrega de 3 soluções em 2023 e tem previsão de entrega do programa de sucessão em 2024.

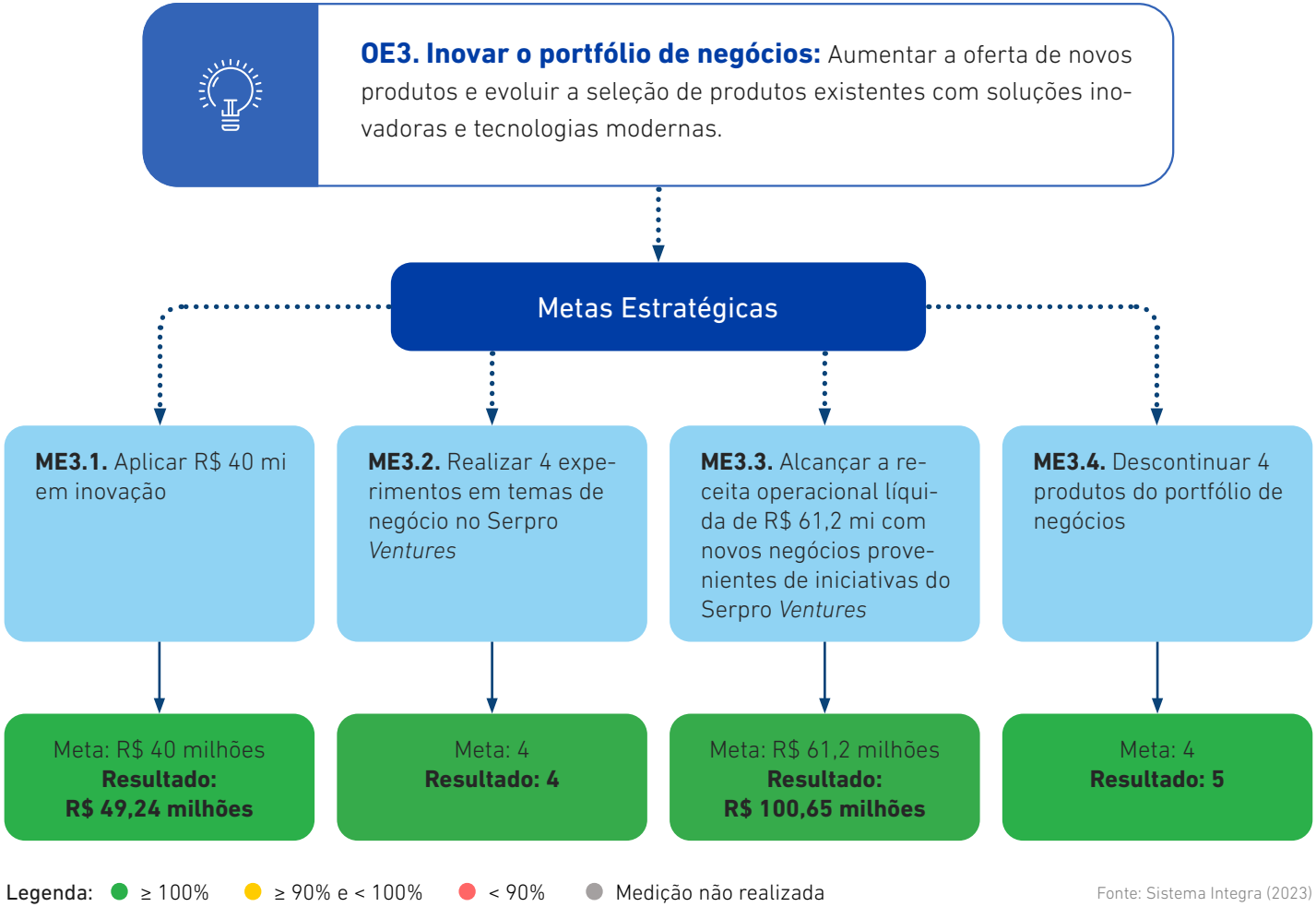
A meta "ME2.4 – Implantar 2 soluções de *People Analytics* na gestão de pessoas até 2024" foi alcançada com a entrega de painéis de informações relacionados a saúde ocupacional e dados educacionais.

Meta não alcançada do Objetivo Estratégico 2

A meta "ME2.3 - Alcançar certificação para se tornar uma das melhores empresas para se trabalhar (GPTW – *Great Place to Work*)" finalizou 2023 abaixo do esperado, pois houve atraso na contratação da consultoria GPTW.

A estimativa para assinatura do contrato é o primeiro trimestre de 2024. Em junho do mesmo ano deve ocorrer a aplicação da primeira pesquisa com os empregados, cujo resultado conferirá a certificação ou a indicação de ações de melhoria para nova aferição no fim de 2024.

Figura 20: Desempenho do Objetivo Estratégico 3



Legenda: ≥ 100% | ≥ 90% e < 100% | < 90% | Medição não realizada

Fonte: Sistema Integra (2023)

Análise do Objetivo Estratégico 3

Para direcionar a estratégia de inovação, o Serpro criou o OE3 com quatro Metas Estratégicas e todas foram superadas.

A ME3.1 de aplicação em inovação foi superada em mais de R$ 9 milhões, alcançando R$ 49,2 milhões investidos. Um dos reflexos desse investimento foi o alcance da "ME3.2 – Realizar 4 experimentos em temas de negócio no Serpro *Ventures*" por meio dos experimentos Ápice, Experiência Biométrica na Febraban *Tech*, Score de Deserto em Licitações e Modelo de *Large Language Model (LLM) on-premise*.

A meta ME3.3 de alcançar a receita operacional líquida de R$ 61,2 milhões com novos negócios provenientes de iniciativas do Serpro *Ventures* superou largamente o valor previsto, principalmente pela receita proveniente dos Serpro *Multicloud* (R$ 35,83 milhões da receita acumulada), Renave (R$ 10,07 milhões) e Pré-Cadastro Veicular (R$ 11,26 milhões).

A meta ME3.4 também foi alcançada com a descontinuação de 4 produtos do portfólio de negócios, a saber: Videoconferência, Conexão Detran, *Exchange*, LGPD Consultoria e Trivium.

Figura 21: Desempenho do Objetivo Estratégico 4

OE4. Prover plataformas de negócio que impulsionem a transformação digital do Estado: Priorizar plataformas de Governo, de inteligência, biométricas e de nuvem para melhor promover a cidadania e a eficiência para o Estado e o setor produtivo.

Metas Estratégicas

ME4.1. Entregar 19 funcionalidades priorizadas no Serpro *Cloud One*	**ME4.2.** Alcançar, em 5 anos, 10 certificações de Segurança da Informação para o ambiente de Nuvem	**ME4.3.** Atingir R$ 27,3 mi de receita operacional liquida na plataforma de Nuvem	**ME4.5.** Investir R$ 10 mi para impulsionar plataforma GaaP (*Government as a Plataform*)	**ME4.6.** Ofertar 3 serviços de terceiros na plataforma GaaP (*Government as a Plataform*)	**ME4.7.** Atingir R$ 97,5 mi de receita operacional líquida na plataforma de identificação e validação
Meta: 19 **Resultado: 22**	Meta: 0,79 **Resultado: 0,84**	Meta: R$ 27,3 milhões **Resultado:** **R$ 38,43 milhões**	Meta:R$ 10 milhões **Resultado:** **R$ 1,64 milhão**	Meta: 3 **Resultado: 0**	Meta: R$ 97,5 milhões **Resultado:** **R$ 89,23 milhões**

* A ME4.4 foi excluída na revisão da Estratégia, pois estava contemplada em outras metas.

Legenda: ● ≥ 100% ● ≥ 90% e < 100% ● < 90% ● Medição não realizada

Fonte: Sistema Integra (2023)

Análise do Objetivo Estratégico 4

Para direcionar a transformação digital do Estado, o OE4 estabeleceu seis Metas Estratégicas.

A meta de entrega de funcionalidades no Serpro *Cloud One* (ME4.1) teve seu escopo redirecionado para a solução de Nuvem de Governo, alinhado à Portaria SGD/MGI nº 5.950/2023 e encerrou 2023 com 22 capacidades (funcionalidades) disponíveis.

O processo de alcançar certificações de Segurança de Informação para o ambiente de nuvem (ME4.2) avançou acima do esperado, com expectativa de alcançar a primeira certificação em 2024, assim como a receita da plataforma de nuvem (ME4.3), que teve desempenho 40% acima da meta.

Apesar desses avanços, a necessidade de aprovação e a mudança de direcionamento de outros entes federais prejudicaram o alcance de três metas.

Metas não alcançadas do Objetivo Estratégico 4

As metas "ME4.5 – Investir R$ 10 mi para impulsionar plataforma GaaP (*Government as a Plataform*)" e "ME4.6 – Ofertar 3 serviços de terceiros na plataforma GaaP (*Government as a Plataform*)" não foram atingidas apesar do avanço no desenvolvimento do piloto da plataforma GaaP, que ainda necessita de aprovação formal de órgãos governamentais envolvidos na formatação do negócio para ser iniciado. A não execução do piloto impactou tanto a realização do investimento previsto (ME4.5), quanto a oferta de serviços na plataforma (ME4.6). Esse último desafio permanece para 2024 no Plano Estratégico.

A meta "ME4.7 – Atingir R$ 97,5 mi de receita operacional líquida na plataforma de identificação e validação" obteve resultado abaixo do previsto pela limitação de receita do Datavalid (em razão da execução do Plano de Conformidade junto à ANPD e autorizações da Senatran, que é a controladora da base de dados utilizada) e pela não autorização pelo controlador de publicação do produto Bio ICN no mercado.

Figura 22: Desempenho do Objetivo Estratégico 5

OE5. Potencializar a carteira de clientes: Buscar a diversificação, ampliação e retenção de clientes no mercado nacional e internacional.

Metas Estratégicas

ME 5.1. Atingir a receita operacional liquida não OGU de R$ 601,9 mi	**ME 5.2.** Atingir a receita operacional líquida de canais de vendas digitais de R$ 180 mi	**ME 5.3.** Aumentar o ticket médio no mercado privado em 15% (linha de Informação e Análise)	**ME 5.4.** Firmar 2 novos contratos de serviços estratégicos com clientes OGU	**ME 5.6.** Alcançar *Net Promoter Score* (NPS) de 50%
Meta: R$ 601,9 milhões **Resultado: R$ 670,61 milhões**	Meta: R$ 180 milhões **Resultado: R$ 267,61 milhões**	Meta: 15% **Resultado: -17,4%**	Meta: 2 **Resultado: 8**	Meta: 50% **Resultado: 57%**

* A ME5.5 foi excluída na revisão da Estratégia, pois possuía características de entrega.

Legenda: ≥ 100% | ≥ 90% e < 100% | < 90% | Medição não realizada

Fonte: Sistema Integra (2023)

Análise do Objetivo Estratégico 5

Em 2023, o OE5 direcionou a Empresa por meio de cinco metas relacionadas à diversificação da carteira de clientes, à conquista de clientes estratégicos e à fidelização da carteira atual.

A meta "ME5.1 – Atingir a receita operacional líquida não OGU de R$ 601,9 mi" foi superada, com crescimento de 19% em relação a 2022. Cerca de 85% do resultado foi proveniente do mercado privado e outros 12%, dos Estados e Municípios.

Também teve êxito a meta de receita operacional líquida de canais de vendas digitais de R$ 180 milhões (ME5.2), que atingiu R$ 267,61 milhões. Mesmo não sendo o produto mais vendido, posição ocupada pelo "Emissão de Certificado Digital" e "Renave", o Emplaca (Sistema Nacional de Emplacamento) foi o produto de maior contribuição em termos de receita (quase 36% do total).

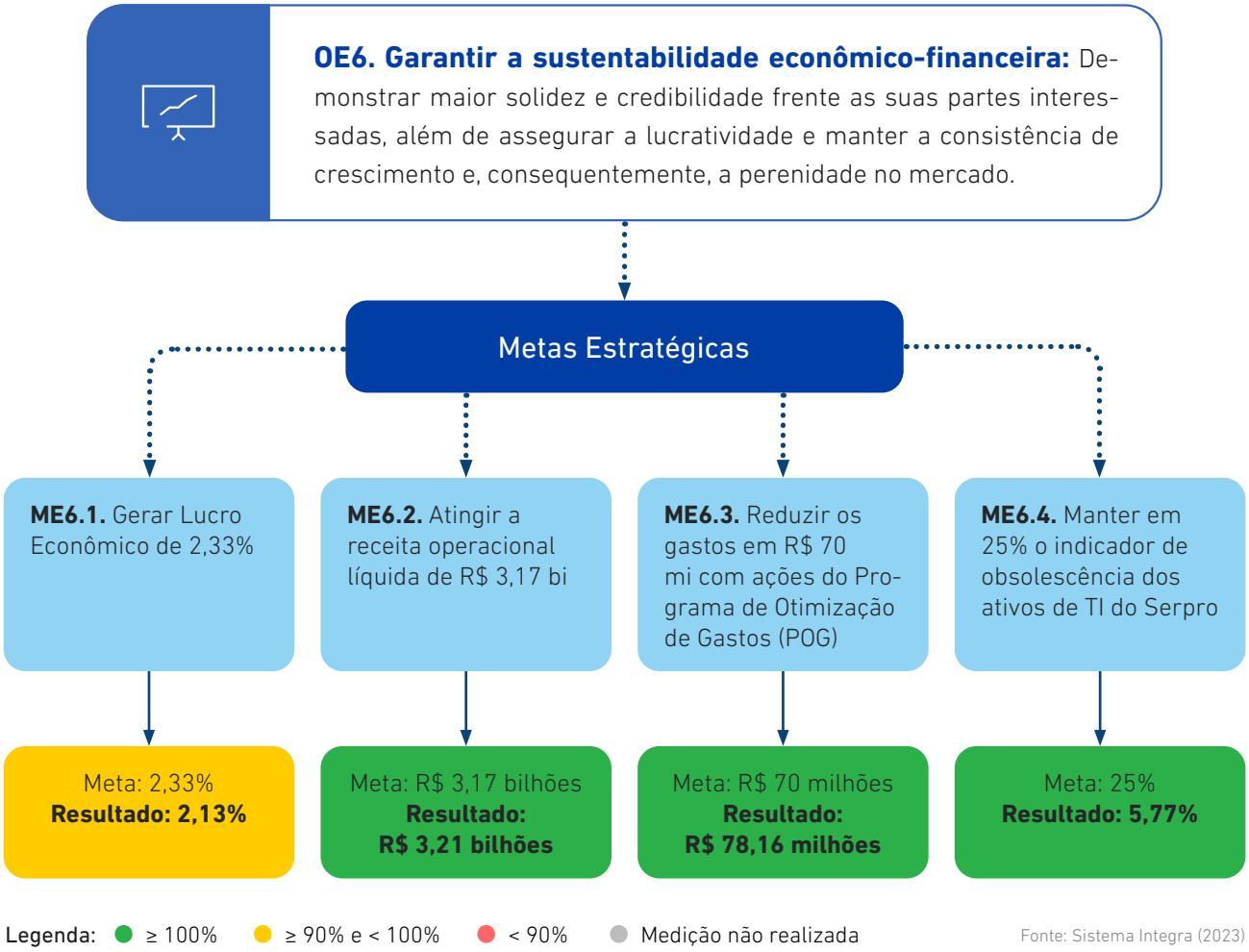
O desempenho também foi acima do esperado na meta novos contratos de serviços estratégicos com clientes OGU (ME5.4), onde foram firmados 8 contratos, todos para o produto Serpro *Multicloud*, quando o esperado era de 2 novos contratos.

A meta "ME5.6 – Alcançar *Net Promoter Score* (NPS) de 50%" demonstra o sucesso da Empresa em deixar boa impressão nos clientes. A pesquisa de satisfação com clientes de produtos padronizados mostrou resultado acima do esperado, com crescimento de aproximadamente 12 p.p. no número de clientes promotores em relação a 2022. Já o NPS foi de 58,3, semelhante a empresas reconhecidas pelo sucesso no relacionamento com clientes.

Meta não alcançada do Objetivo Estratégico 5

Os dois principais motivos para não alcançar a meta "ME5.3 – Aumentar o ticket médio no mercado privado em 15% (linha de Informação e Análise)" foram: o aumento de clientes com ticket baixo (a não cobrança de franquia mínima de consumo atrai novos clientes, mas resulta em muitos contratos com pouco ou nenhum consumo, diminuindo o ticket médio), e a impossibilidade de lançar novas entregas para os produtos de validação (produtos de maior ticket médio da linha de negócio), devido à imposição de restrições pelos habilitadores de bases de dados governamentais.

Figura 23: Desempenho do Objetivo Estratégico 6



Legenda: ≥ 100% | ≥ 90% e < 100% | < 90% | Medição não realizada

Fonte: Sistema Integra (2023)

Análise do Objetivo Estratégico 6

O OE6 trata da sustentabilidade econômico-financeira e tem obtido resultados positivos nos últimos anos. Em 2023, o OE definiu quatro metas, das quais três foram atingidas integralmente.

A receita total (ME6.2) teve desempenho acima do esperado, com crescimento tanto no mercado OGU quanto não OGU na comparação com 2022. O resultado acima da expectativa, assim como o controle dos custos, refletido na meta de redução de gastos (ME6.3), contribuíram para a geração de lucro líquido de R$ 450 milhões em 2023.

A meta "ME6.4 – Manter em 25% o indicador de obsolescência dos ativos de TI do Serpro" se manteve dentro do limite durante todo o ano, melhorando a cada medição. Fechou o período com o percentual de 5,77% de obsolescência, resultado de um parque instalado estimado em R$ 832,30 milhões e um parque obsoleto instalado estimado em R$ 47,98 milhões.

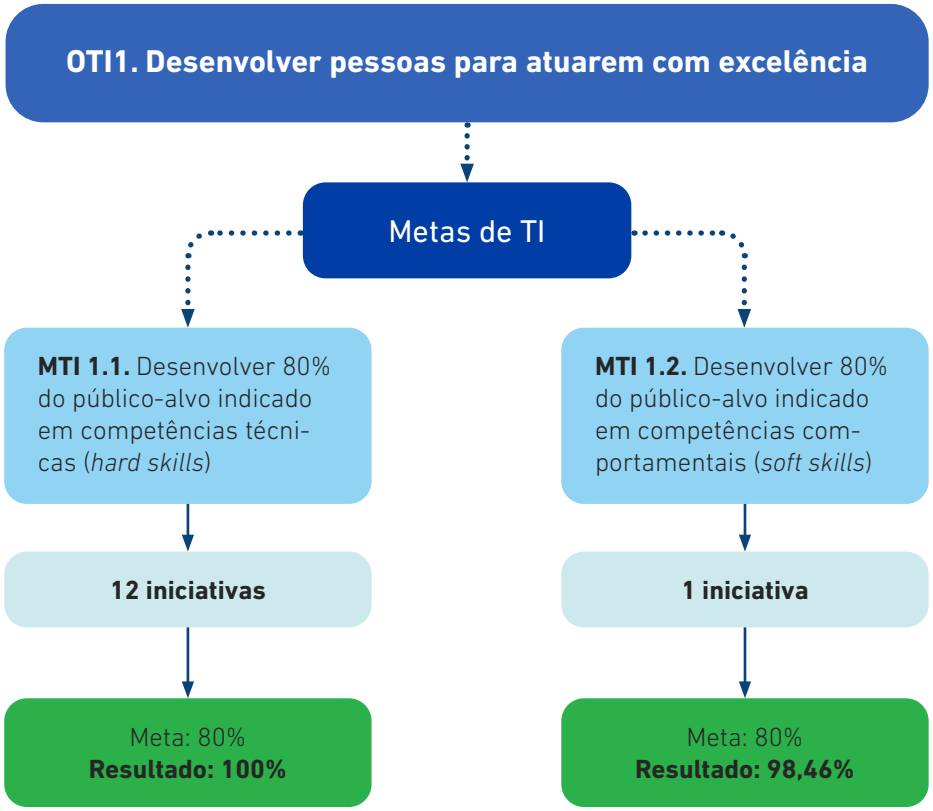
Meta não alcançada do Objetivo Estratégico 6

A meta "ME 6.1 – Gerar Lucro Econômico de 2,33%" alcançou 91,4% do resultado esperado para o período, fruto da revisão do componente do indicador que trata do custo ponderado de capital (WACC). Por mais que o outro componente, Margem Líquida, tenha atingido a meta estimada, o WACC ficou acima do inicialmente projetado em 0,56 p.p., impactando negativamente o resultado do Lucro Econômico.

Indicadores de TI

Além de 7 Objetivos de TI, o PDTIC foi composto por 22 Metas de TI e 132 iniciativas. Destaca-se que 15 metas atingiram o desempenho esperado e 1 foi excluída devido à revisão da Estratégia.

Figura 24: Desempenho do Objetivo de TI 1



Legenda: ≥ 100% ≥ 90% e < 100% < 90% Excluída

Fonte: Sistema Integra (2023)

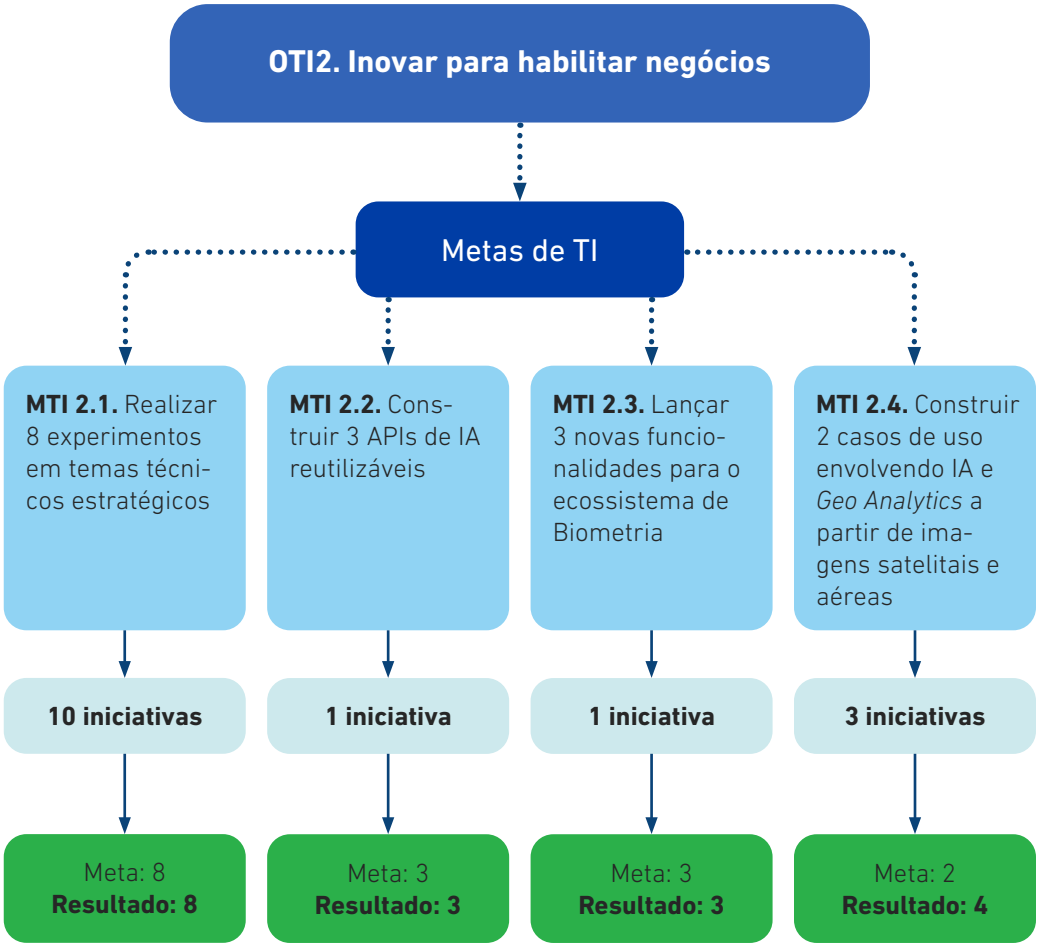
Análise do Objetivo de TI 1

O OTI1 surgiu com o compromisso de desenvolver habilidades e competências para que as pessoas atuem de forma eficiente e eficaz. Das duas metas para o ano, ambas foram alcançadas.

Relacionado à meta "MTI 1.1 – Desenvolver 80% do público-alvo indicado em competências técnicas (*hard skills*)", houve participação do público-alvo em um evento educacional externo, cuja temática atendeu às necessidades de desenvolvimento de competências em Nuvem previamente identificadas no diagnóstico realizado no primeiro trimestre do ano, e ao final do exercício, constatou-se 100% da participação do público-alvo definido, superando a meta estabelecida de 80%.

Para a meta "MTI 1.2 – Desenvolver 80% do público-alvo indicado em competências comportamentais (*soft skills*)", observou-se que 98,46% dos empregados receberam treinamento em ações educacionais relacionadas a *soft skills* ao final do período analisado, superando a meta anual de 80%.

Figura 25: Desempenho do Objetivo de TI 2



Legenda: ● ≥ 100% ● ≥ 90% e < 100% ● < 90% ● Excluída

Fonte: Sistema Integra (2023)

Análise do Objetivo de TI 2

O OTI2 foi criado para promover a inovação como meio de capacitar e viabilizar as operações e o crescimento no Serpro e é composto por quatro metas.

Para o alcance da meta "MTI 2.1 – Realizar 8 experimentos em temas técnicos estratégicos" foram definidos experimentos relacionados aos temas técnicos estratégicos: *Edge Computing*, Internet das Coisas (IoT), Cidades Inteligentes, *Blockchain*, Token não fungível (NFT), Metaverso, Gêmeo Digital, Identidade Digital, Computação Espacial, Espaços Virtuais, Redução de Energia, *Data Analytics*, Inteligência Artificial (IA), 5G, *Clouding*.

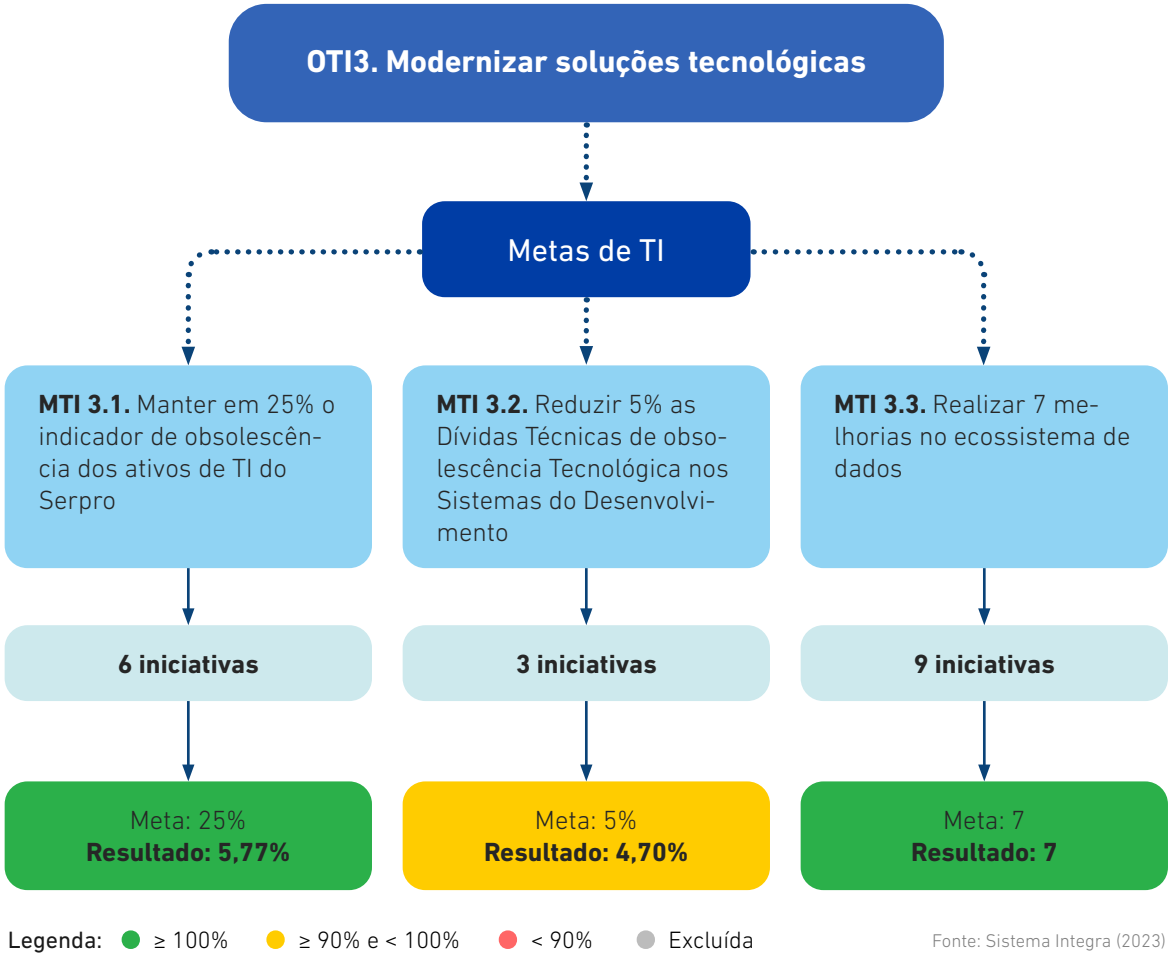
Neste contexto, foram realizados 100% dos experimentos previstos, com destaque, para os projetos de Predição de Falhas em Ativos de Infraestrutura de TIC, de Captura Digital e BioVoz – solução que incorpora tecnologias avançadas de IA para análise e identificação de padrões vocais únicos.

A meta "MTI 2.2 – Construir 3 APIs de IA reutilizáveis", foi atingida no terceiro trimestre e englobou as API's de "Reconhecimento de entidades nomeadas para dados pessoais", que está disponível para uso e que permite identificar as entidades "Nome da pessoa", "CPF", "e-mail", "telefone" e "números de registro de identidade (RG)" dos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Outra API foi a de "Análise de Sentimento", que objetivou classificar comentários textuais de serviços/soluções para apoiar a tomadas de decisão. E por fim, a API de "Reconhecimento Facial 1:N em bases fornecidas", e que também já está disponível para uso.

A meta "MTI 2.3 – Lançar 3 novas funcionalidades para o ecossistema de Biometria" apresentou resultado satisfatório no ano de 2023 e foi concluída de forma integral.

A meta "MTI 2.4 – Construir 2 casos de uso envolvendo IA e *GeoAnalytics* a partir de imagens satelitais e aéreas" foi superada com a implementação de 4 casos de uso.

Figura 26: Desempenho do Objetivo de TI 3



Legenda: ≥ 100% ≥ 90% e < 100% < 90% Excluída

Fonte: Sistema Integra (2023)

Análise do Objetivo de TI 3

Para direcionar a modernização das soluções tecnológicas, o Serpro criou o OTI3 com três metas, das quais duas apresentaram desempenho conforme o esperado.

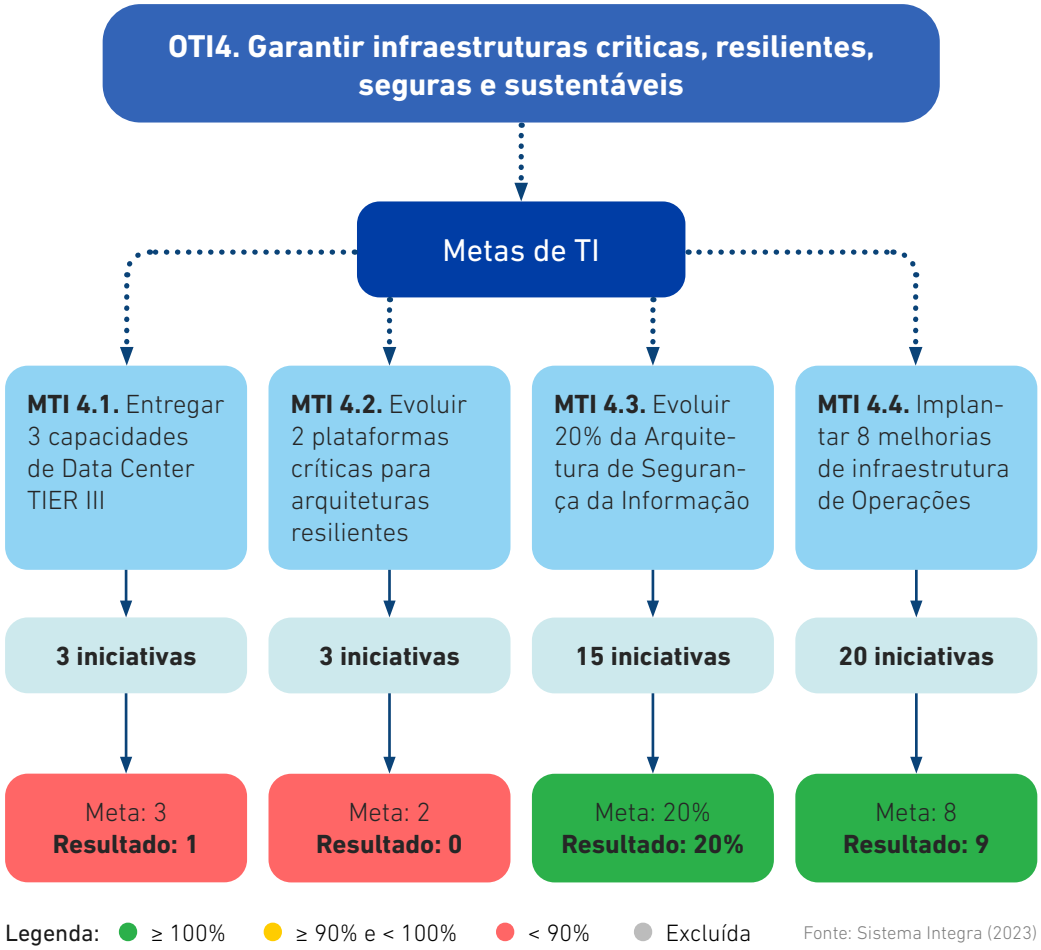
Alinhado ao planejamento do ano do 2023, a meta MTI 3.1 é manter a obsolescência abaixo do limite de 25%, ou seja, a meta é renovar o parque antes de o percentual de obsolescência ultrapassar o limite estabelecido. Constatou-se que o indicador permaneceu relativamente estável, com uma variação de 0,11 p.p., passando de 5,88% em 2022 para 5,77% em 2023. Dessa forma, a meta estabelecida para o ano foi atingida.

Com o objetivo de realizar a evolução do ecossistema de dados através da implementação de melhorias que visam aprimorar ambientes, plataformas, ferramentas, práticas e procedimentos utilizados pelas equipes nos ciclos de desenvolvimento e sustentação de soluções analíticas, o Serpro criou a meta "MTI 3.3 – Realizar 7 melhorias no ecossistema de dados", cuja medição registrou 100% de conclusividade, ou seja, dentro do esperado para o período.

Meta não alcançada do Objetivo de TI 3

Apesar das medidas adotadas para facilitar a modernização das soluções, o resultado obtido para a meta "MTI 3.2 – Reduzir 5% as Dívidas Técnicas de Obsolescência Tecnológica nos Sistemas do Desenvolvimento" correspondeu a 94% do estabelecido para o período, indicando uma tendência de evolução na maturidade dos times com o tratamento das dívidas técnicas de obsolescência.

Figura 27: Desempenho do Objetivo de TI 4



Fonte: Sistema Integra (2023)

Análise do Objetivo de TI 4

A fim de garantir a continuidade e a segurança das operações essenciais no centro de dados, quatro metas foram vinculadas ao OTI4, sendo que 50% delas foram alcançadas no período.

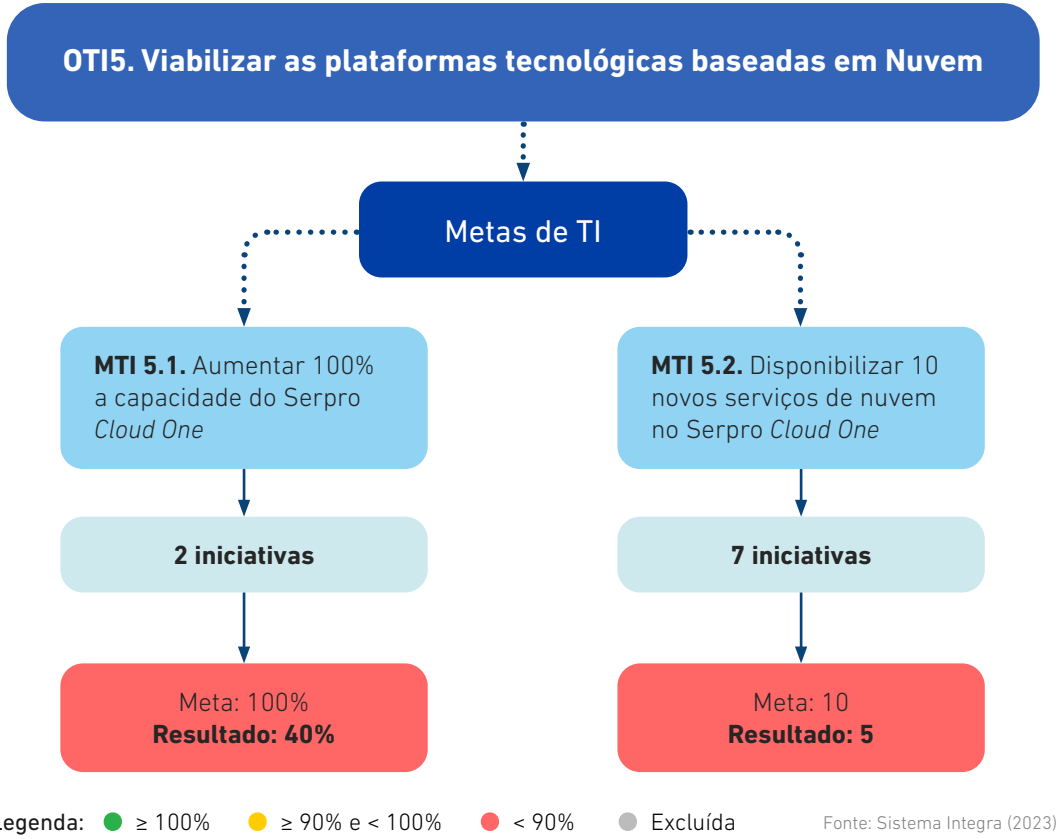
A meta "MTI 4.3 – Evoluir 20% a Arquitetura de Segurança da Informação" foi alcançada e contou com a contribuição de 13 iniciativas que apresentaram entrega integral do escopo definido. A meta MTI 4.4 foi superada com o acréscimo de 1 melhoria de infraestrutura de Operações às 8 que estavam projetadas. Todas as 9 melhorias foram implantadas com sucesso, garantindo o progresso físico previsto para o ano.

Metas não alcançadas do Objetivo de TI 4

Das três entregas previstas para a meta "MTI 4.1 – Entregar 3 capacidades de Data Center TIER III", uma foi atingida, relativa à conclusão as fases 1, 2 e 3 do Centro de Dados Modular de São Paulo. Registram-se, ainda, a pendência na certificação Tier III do Centro de Dados de Brasília (postergada para 2024 em função da necessidade de substituição do sistema de *nobreak* que atende a área adjacente) e o cancelamento da contratação de um novo Centro de Dados secundário para Brasília (em função dos direcionamentos de economicidade e vinculação com o negócio).

As duas entregas previstas para a "MTI 4.2 – Evoluir 2 plataformas críticas para arquiteturas resilientes" não foram realizadas. A IN 88 (Oracle Gold) teve seu escopo alterado para construção de uma oferta de catálogo, opcional para os clientes, ao invés da implantação compulsória para todo o parque, e será continuada em 2024. Já a IN 87 (SQL *Always On*) foi cancelada em função dos direcionamentos de economicidade e vinculação com o negócio.

Figura 28: Desempenho do Objetivo de TI 5



Legenda: ≥ 100% ≥ 90% e < 100% < 90% Excluída

Fonte: Sistema Integra (2023)

Análise do Objetivo de TI 5

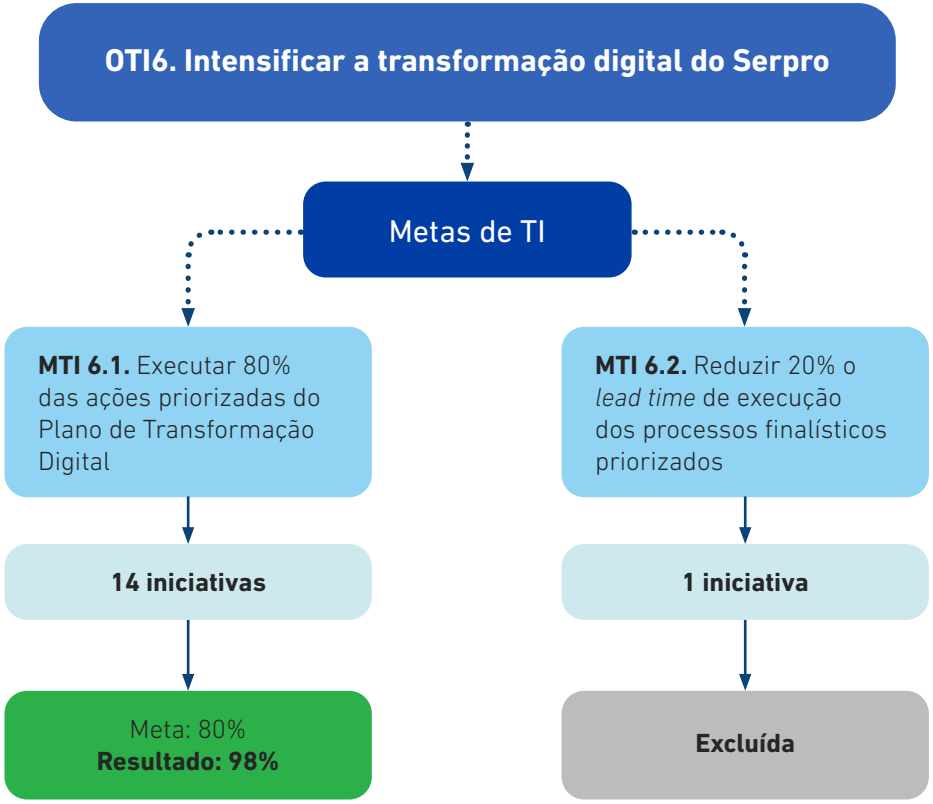
Em 2023, o OTI5 foi estabelecido para permitir a integração ente as soluções hospedadas no Serpro com diversas outras plataformas tecnológicas em nuvem, garantindo a abertura e a interoperabilidade de dados, promovendo a inovação e a transformação digital para os clientes. Entretanto, as duas metas associadas não foram atingidas.

Metas não alcançadas do Objetivo de TI 5

A "MTI 5.1 – Aumentar 100% a capacidade do Serpro *Cloud One*" atingiu 40% dos resultados pretendidos para o período e teve as aquisições de servidores e *storages* canceladas, em função dos direcionamentos de economicidade e vinculação com o negócio.

Da meta "MTI 5.2 – Disponibilizar 10 novos serviços de nuvem no Serpro *Cloud One*" somente 50% das entregas foram concluídas. As demais entregas aguardam novos direcionamentos e estão sendo replanejadas para 2024.

Figura 29: Desempenho do Objetivo de TI 6



Legenda: ≥ 100% ≥ 90% e < 100% < 90% Excluída

Fonte: Sistema Integra (2023)

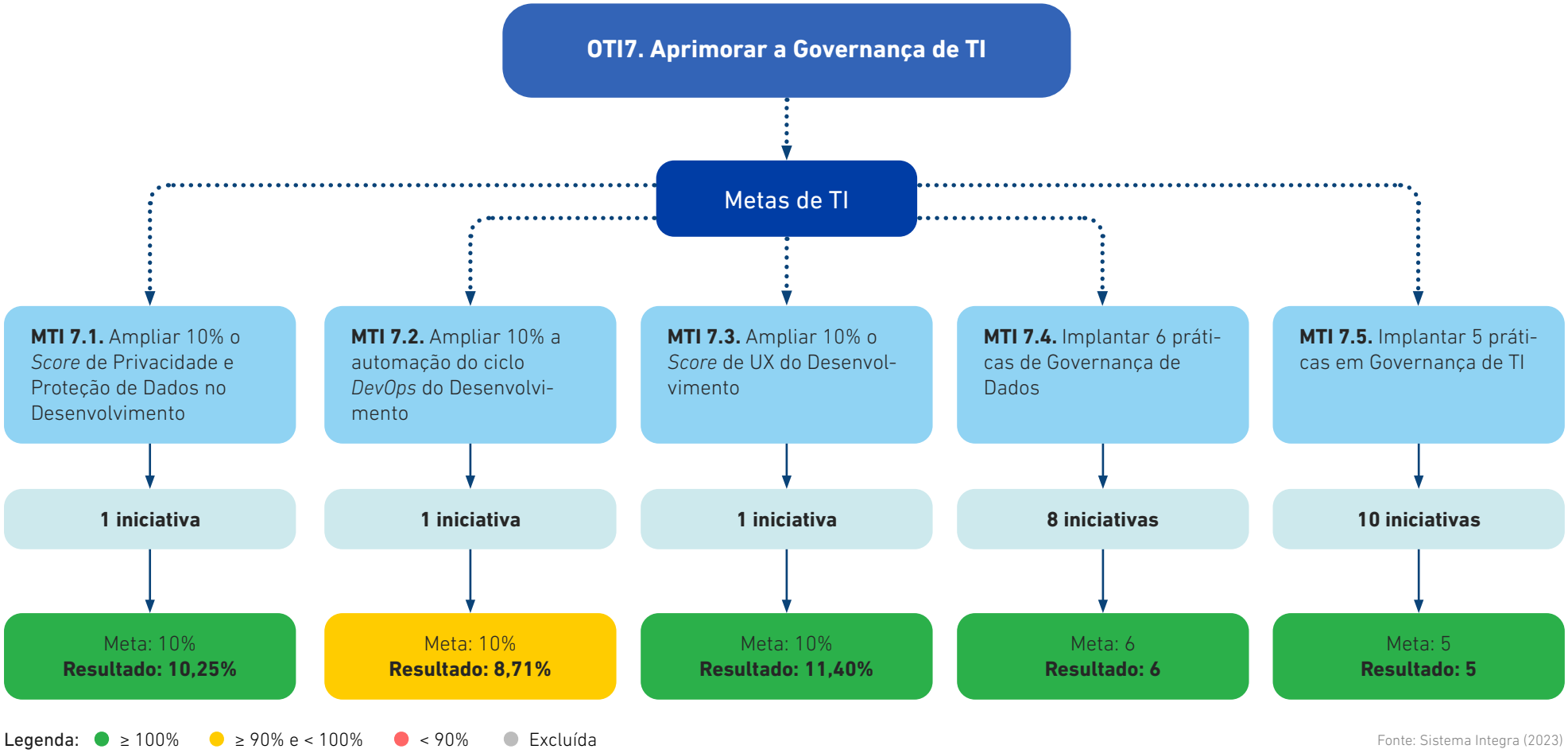
Análise do Objetivo de TI 6

Adaptar-se às novas tecnologias e aos novos modelos de negócios resultantes da transformação digital tem sido um dos maiores desafios das grandes empresas. Para o Serpro, essa exigência de adequação demandou a criação de duas metas anuais, as quais tinham como objetivo contribuir para a melhora do desempenho empresarial e promover inovação.

O resultado da meta "MTI 6.1 – Executar 80% das ações priorizadas do Plano de Transformação Digital" sinaliza um progresso em direção aos objetivos estabelecidos com cumprimento de 98% do referido plano.

A "MTI 6.2 – Reduzir 20% o *lead time* de execução dos processos finalísticos priorizados" foi acompanhada até o fim do 1º semestre de 2023, sendo excluída em virtude da revisão do Plano Estratégico Empresarial 2023-2027.

Figura 30: Desempenho do Objetivo de TI 7



Legenda: ≥ 100% ≥ 90% e < 100% < 90% Excluída

Fonte: Sistema Integra (2023)

Análise do Objetivo de TI 7

O OTI7 teve 80% de suas metas atingidas no período. Buscando garantir o alinhamento entre os investimentos em tecnologia aos objetivos contidos no planejamento estratégico, cinco metas foram definidas para o período como forma de alcançar uma melhor gestão de TI, um constante monitoramento das decisões de capacidade de TI e maximizar o gerenciamento do desempenho e indicadores do Serpro.

A meta "MTI 7.1 – Ampliar 10% o *Score* de Privacidade e Proteção de Dados no Desenvolvimento", que visa evoluir a maturidade na utilização das práticas de desenvolvimento confiável voltadas para Privacidade e Segurança, alcançou o resultado de 10,25%.

A "MTI 7.3 – Ampliar 10% o *Score* de UX do Desenvolvimento" apontou como principal benefício as entregas de *softwares* que proporcionem melhor experiência do usuário. Em 2023, foi aprimorada a forma de apuração do *Score* para contemplar outros aspectos importantes para melhoria do UX e seu indicador aferiu 11,4%, superando a meta anual.

A implantação das 6 práticas em Governança de Dados (MTI 7.4) tem o objetivo de aprimorar o grau de eficiência no Serpro das disciplinas de Gerenciamento de Dados: Gestão de Metadados, Gestão da Qualidade de Dados, Governança de Dados e Segurança de Dados, e teve seu progresso físico aferido em 100%, dentro do esperado para o período.

A meta "MTI 7.5 – Implantar 5 práticas de Governança de TI" visa acompanhar o fortalecimento das práticas de governança de TI no processo de desenvolvimento de *software* do Serpro e foi concluída com êxito em 2023.

Meta não alcançada do Objetivo de TI 7

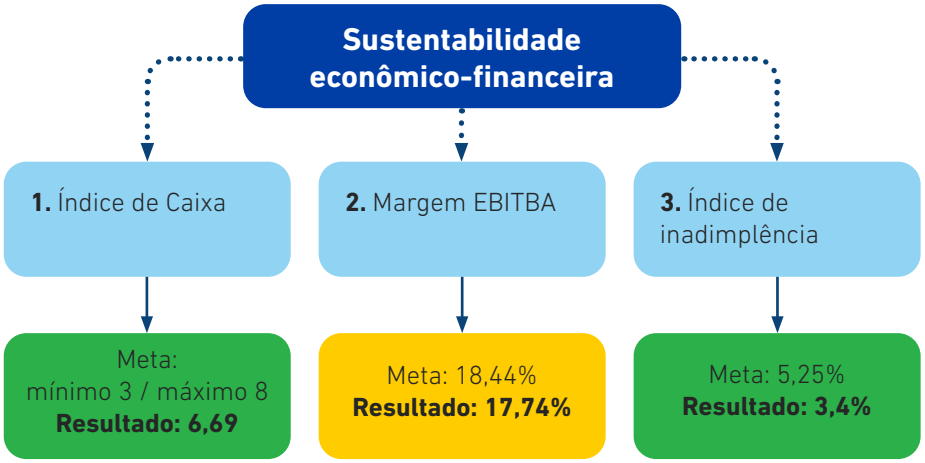
O resultado apurado para a meta "MTI 7.2 – Ampliar 10% a automação do ciclo *DevOps* do Desenvolvimento" corresponde a 8,71%. Embora a meta não tenha sido atingida, esse resultado demonstra uma tendência crescente na maturidade dos times de desenvolvimento na busca por automação em seus sistemas. Essa evolução continuará sendo acompanhada em 2024.

Para saber mais, acesse: Governança de TI

Indicadores corporativos

A Diretoria Executiva e o Conselho de Administração, em conformidade com suas responsabilidades empresariais, monitoraram periodicamente o cumprimento das metas de desempenho da Empresa, avaliando o comportamento de um conjunto de 8 indicadores corporativos, distribuídos em 3 dimensões e apresentados a seguir.

Figura 31: Desempenho da dimensão de Sustentabilidade Econômico-financeira



Legenda: ● ≥ 100% ● ≥ 90% e < 100% ● < 90%

Fonte: Sistema Integra (2023)

Análise da dimensão de Sustentabilidade Econômico-financeira

Do conjunto de três indicadores monitorados na dimensão de Sustentabilidade econômico-financeira, dois apresentaram resultados que superaram as metas, bastante arrojadas para 2023.

O "Índice de Caixa", indicador empresarial vinculado à necessidade de Capital de Giro, demonstra o nível de reserva em caixa que a Empresa dispõe para honrar seus pagamentos no período. O resultado acumulado do indicador de janeiro a dezembro de 2023 foi apurado em 6,69 situando-se dentro da faixa estabelecida como meta do período (mínimo 3 e máximo 8). O saldo de caixa foi de R$ 1.975,2 milhão, situando-se 122,7% acima do limite mínimo estabelecido.

O "Índice de Inadimplência" apresentou desempenho de 3,4% (R$ 129,45 milhões), alcance de 154,41% da meta estabelecida e uma redução de 16,9% em relação ao registrado em 2022. Com esse resultado, o índice permanece dentro da meta para o fechamento do exercício (5,25%) e registra o melhor resultado de toda a série histórica do indicador.

Meta não alcançada da dimensão de Sustentabilidade Econômico-financeira

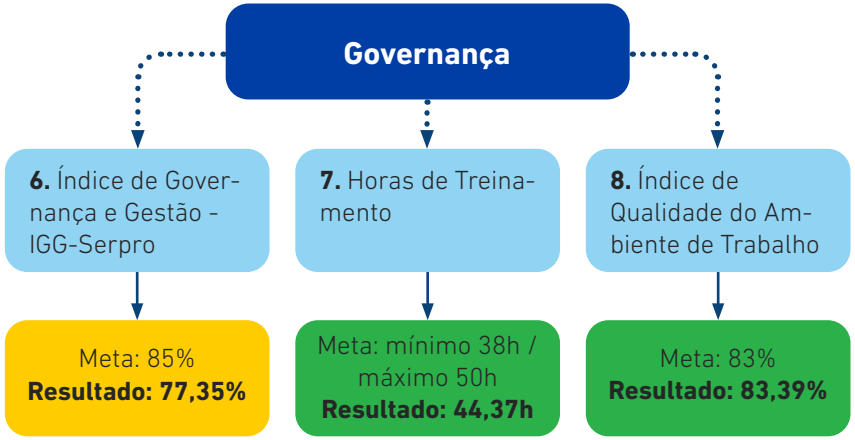
A "Margem EBITDA" representa a capacidade de geração operacional de caixa do negócio, ou seja, o quanto a Empresa consegue gerar, sem levar em consideração investimentos e compromissos financeiros. A "Margem EBITDA" projetada para 2023 era de 18,44% e o índice apurado ficou 0,70 p.p. abaixo do esperado. Entretanto, no decorrer do exercício de 2023, o Serpro apresentou Lucro Líquido de R$ 450,8 milhões, o que representa a continuidade de geração de recursos próprios evidenciando a consistência das atividades operacionais proporcionando a sustentabilidade econômico-financeira.

Figura 32: Desempenho da dimensão de Eficiência Operacional

Legenda: ≥ 100% ≥ 90% e < 100% < 90%

Fonte: Sistema Integra (2023)

Figura 33: Desempenho da dimensão de Governança



Legenda: ≥ 100% ≥ 90% e < 100% < 90%

Fonte: Sistema Integra (2023)

Análise da dimensão de Eficiência Operacional

A dimensão de Eficiência Operacional, composta por dois indicadores que superaram suas metas, evidencia a capacidade da Empresa em produzir com economia e otimização de recursos, sem prejudicar a qualidade.

O indicador de "Eficiência Operacional do Desenvolvimento" acompanha a relação entre a quantidade de Pontos de Função entregues e a quantidade de desenvolvedores de sistemas no Serpro. O valor apurado para 2023 corresponde a 200,19, um alcance de 108,21% da meta, evidenciando o permanente esforço e comprometimento dos times de desenvolvedores da empresa em relação à produtividade e eficiência.

A "Disponibilidade Média de Nível de Serviço", índice utilizado no Serpro para o Programa de Remuneração Variável Anual (RVA), alcançou em 2023 o resultado de 99,74%.

Análise da dimensão de Governança

A dimensão de Governança é composta por três indicadores, dos quais dois alcançaram o desempenho previsto.

O índice de "Horas de Treinamento" apresenta a dedicação dos empregados à captação de conhecimentos e alcançou o resultado acumulado no ano de 44,37 horas, representando 117,42% da meta mínima anual esperada de 38 horas;

O "Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho", formado por dados obtidos a partir da pesquisa de diagnóstico do clima organizacional, obteve o resultado de 83,39% superando a meta de 83,00%. Em 2023, foram implementadas melhorias no formulário de pesquisa, reduzindo o número de questões em relação a 2022 e tornando-as mais objetivas. Outras inovações foram a inclusão de uma questão e-NPS (*Net Promoter Score*) e, ainda, uma questão aberta, com o objetivo de levantar insumos qualitativos para a proposição de um plano de ação de melhoria do clima organizacional mais assertivo.

Meta não alcançada da dimensão de Governança

O Índice de Governança e Gestão do Serpro – IGG-Serpro tem por objetivo medir a aderência das práticas da Empresa às recomendações dos órgãos de controle, fiscalização, regulação, gestão e de mercado, possibilitando a melhoria contínua de sua Governança Corporativa, que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, o aprimoramento contínuo das práticas de governança e gestão, o fortalecimento da imagem institucional e a confiança junto às partes interessadas, observadas as disposições legais, estatutárias, normativas e as boas práticas de mercado aplicáveis.

Em 2023, o IGG-Serpro foi composto por avaliações de Governo (IG-Sest) e de mercado (Anuário Isto É e Anuário Época – Melhores da Negócio 360º), que alcançaram os seguintes resultados:

- IG-Sest: 95,65%
- Anuário Isto É: 96,77%
- Anuário Época – Melhores da Negócio 360º: 71,12%

Quanto ao IG-Sest[9], embora o ciclo de 2023 não tenha sido executado pela Secretaria de Coordenação das Estatais (Sest), foi realizada uma avaliação interna com objetivo de verificar o cumprimento de plano de ação estabelecido para atender as práticas pendentes e não pontuadas em 2022.

Quanto às avaliações de mercado, durante 2022 e 2023 houve grande avanço nas práticas de responsabilidade ambiental e social por parte das empresas privadas e isso se refletiu nas avaliações realizadas pelos anuários de mercado. No mesmo período, o Serpro passou por vários ajustes e recebeu novas orientações para sua atuação ESG, resultando em um período considerável de adaptação. Com isso, grande parte das práticas ligadas à responsabilidade social e ambiental avaliadas pelo mercado não estavam concluídas durante as avaliações, o que ocasionou um resultado abaixo do previsto. Porém, existe plano de ação definido e em andamento para melhoria da atuação ambiental e social do Serpro, assim como para obtenção de certificação no tema.

Outro ponto que o Serpro conseguiu observar com a medição do indicador foi a necessidade de melhorar o desempenho financeiro e práticas voltadas para inovação. A meta determinada em 2023 para o indicador IGG-Serpro foi de 85% e o resultado obtido foi 77,35%, ou seja, abaixo de esperado.

[9] Ofício Circular SEI nº 567/2023/MGI, de 13 de junho de 2023, sobre o adiamento do 7º ciclo do Indicador de Governança Sest (IG-Sest) e aplicação de questionário para levantamento de informações.

Indicadores corporativos – Acórdão do TCU

O Estatuto Social do Serpro dispõe:

> Art. 19. Sem prejuízo das demais competências previstas na legislação, compete ao Conselho de Administração:
> XI - aprovar o plano estratégico, o plano de negócios, o plano de investimentos e as metas de desempenho, que deverão ser apresentados pela Diretoria Executiva, e acompanhá-los periodicamente;
> Art. 24. Compete à Diretoria Executiva, no exercício das suas atribuições decisórias concernentes às finalidades do Serpro e respeitadas as diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração:
> VI - monitorar as metas de desempenho do Serpro, elaborando relatórios gerenciais com indicadores de gestão e avaliando, no mínimo:
> a) a sustentabilidade econômico-financeira dos negócios;
> b) o nível de suficiência da capacidade de produção e desenvolvimento e de prestação de serviços compatíveis com as demandas e expectativas dos clientes;
> c) o grau de satisfação dos clientes;
> d) a evolução dos níveis de serviços prestados; e
> e) os riscos estratégicos e as respectivas medidas de mitigação;

No Acórdão TCU nº 598/2018-Plenário, foi determinado que o Serpro definisse um conjunto mínimo de indicadores para mensurar o desempenho dos serviços de tecnologia da informação prestados pela Empresa, e o processo decorrente desse Acórdão foi encerrado em 2020 por motivo de cumprimento do objetivo.

Visando a evolução constante de seus níveis de maturidade e no intuito de manter a mensuração, avaliação e aprimoramento contínuo dos aspectos de economicidade, eficiência e eficácia recomendados pelo TCU, além dos indicadores estratégicos e dos indicadores corporativos supracitados que são acompanhados periodicamente pelas instâncias de governança, conforme definido em seu Estatuto Social, o Serpro acompanha outros cinco indicadores:

- Eficiência operacional do desenvolvimento;
- *Score* de qualidade de software;
- Índice ponderado de eficiência na utilização de pessoal;
- Percentual de automação de ambientes; e
- Índice médio de eficiência produtiva.

Para saber mais sobre os resultados desses indicadores, acesse: Indicadores corporativos

Resultados da Gestão

A gestão empresarial direciona adequadamente os recursos à disposição do Serpro para seu pleno funcionamento, garante a operação dos processos e permite o alcance dos objetivos e metas organizacionais, alinhados ao direcionamento dado pela Governança Corporativa. Essa sistemática tem garantido excelentes resultados em suas principais áreas de gestão e reflete nos resultados empresariais.

Realização de iniciativas, projetos e programas

O comprometimento com os Objetivos Estratégicos, o alinhamento com os temas materiais, a agenda de sustentabilidade e os direcionamentos do Governo, como o Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, e suas alterações, que instituíram a Estratégia de Governo Digital (EGD) para o período 2020 a 2023, norteiam a realização de ações, iniciativas, projetos e programas corporativos no Serpro e possibilitam a atualização do portfólio estratégico, como detalhado em Ações e Programas.

As ações empreendidas pela Empresa buscam convergir esforços para o alcance das Metas e a realização dos Objetivos, contribuindo para a continuidade de geração de valor para as partes interessadas. E, ainda, em 2023, o Serpro manteve-se empenhado em romper as barreiras da inovação e firmar sua excelência no setor público e privado.

A seguir, os projetos encerrados em 2023, com seus benefícios alcançados:

Comprasnet 4.0

O projeto foi instituído com o objetivo de aumentar a atratividade, a competitividade e a comunicação das compras governamentais por meio de soluções inovadoras para a modernização do ecossistema de compras do Governo Federal.

Alinhado ao objetivo de fortalecimento da marca Serpro e à meta de aumento da receita operacional bruta, o projeto encerrou em 2023 alcançando os seguintes benefícios:

- adesão à nova Lei de Licitações;
- padronização e simplificação do processo de compras do Governo;
- aumento da competitividade e realização de compras eficientes e transparentes;
- oferecimento de meios tecnológicos para o fortalecimento da transparência das informações;
- criação do Portal Nacional de Contratações Públicas e modernização da ferramenta;
- permissão da expansão do uso da ferramenta por Estados e Municípios, priorizando a facilidade de interoperabilidade; e
- fomento de boas práticas de governança e gestão na execução de políticas públicas.

Serpro *Cloud* Multi Nuvem

Projeto instituído com o objetivo de promover a maturidade do Serpro como um centro de excelência e suporte para a implantação de serviços de nuvem para todo o Governo, por meio da estruturação da governança e transparência das atividades junto aos provedores. Possuía vinculação indireta com as metas de redução de obsolescência dos ativos de TI e de execução de ações de migração para o Serpro *Cloud*.

Ao encerrar, alcançou os seguintes benefícios:

- estabelecimento de metas anuais claras com cada um dos provedores e *backlog* de atividades gerenciado para viabilizar o alcance das metas;
- estruturação para acompanhamento dos riscos referentes à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGDP) e à Instrução Normativa SGES/MPDG nº 05, de 25 de maio de 2027, de forma a conduzi-los a um nível de risco médio ou inferior; e
- divulgação de duas notícias positivas em mídia de grande circulação que colocaram o Serpro como parceiro do Governo no processo de transformação digital e publicação de uma notícia positiva referente à maturidade dos trabalhos de parceria com o Serpro.

ICN – Identificação Civil Nacional

Projeto criado para suprir a lacuna gerada pela ausência de uma Identificação Civil Nacional que possuísse serviços tanto para a esfera pública quanto privada. Teve como objetivos: lançar o Documento Nacional de Identificação (DNI); prover alta disponibilidade de serviços biométricos; lançar o Bio ICN; lançar a Carteira Profissional Prold ICN; e estruturar o Atendimento Público.

No encerramento do projeto, foi possível posicionar o Serpro como Operador da ICN e como o maior repositório de biometrias do Governo Brasileiro (CNH, ICN e outros).

ISS – Investimento Social Serpro

Projeto vinculado ao objetivo de fortalecimento da marca Serpro, que possuía os objetivos de: estruturar o investimento social privado da Empresa e implementar o relacionamento com comunidades/públicos-alvo de ações sociais.

Ao encerrar, alcançou os seguintes benefícios:

- reconhecimento do Serpro como Empresa realizadora de ações sociais de impacto mensurável e como operador de ações sociais compatíveis com diretrizes do Governo Federal; e
- divulgação de ações sociais na mídia.

Gestão de Pessoas para o Novo Serpro

Projeto instituído com o objetivo de desenvolver o modelo de Gestão de Pessoas para o Serpro atender de forma ágil as mudanças organizacionais e necessidades de negócios.

No encerramento do projeto, foram alcançados os seguintes benefícios:

- maior agilidade da gestão de pessoas em atender as necessidades organizacionais;
- melhoria do clima organizacional e bem-estar dos empregados;
- otimização de custos operacionais com a potencialização e integração dos processos inerentes aos planos de carreira vigentes;
- melhoria dos processos de gestão de pessoas visando a identificação e retenção de talentos; e
- modelo de gestão de pessoas com a otimização e integração de suas soluções.

Digitalização do Processo de Educação

Projeto criado com objetivo de digitalizar o processo "Gerenciar Educação Corporativa", tornando-o mais eficaz e melhorando a experiência do usuário, com evolução das ferramentas de gestão acadêmica.

Ao encerrar alcançou os seguintes benefícios:

- agilidade no atendimento e na gestão do processo;
- melhoria da experiência do usuário e satisfação do cliente;
- alcance dos objetivos empresariais; e
- redução da burocracia no processo.

Além dos citados, estão em andamento os seguintes projetos estratégicos:

GovBr 360

O projeto contribui para a meta "ME6.1 - Gerar Lucro Econômico de 2,33%" e tem como objetivos:

- melhor entendimento da experiência do cidadão;
- análise das interações do usuário com os pontos de contato/comunicação ofertados através dos canais digitais;
- reconhecimento dos perfis dos cidadãos;
- ofertar serviços mais adequados considerando as necessidades e momentos do cidadão;
- melhorar cada vez mais a acessibilidade aos serviços públicos;
- fazer uso do NPS para medir satisfação do usuário;
- redução do tempo de atendimento ao cidadão; e
- marketing de serviços públicos direcionado às necessidades do cidadão.

Solução Integrada de Software Empresarial

Este projeto contribui para o "OE6 – Garantir a sustentabilidade econômico-financeira" com o aumento de produtividade e possui o objetivo de implantar uma solução integrada de gestão empresarial, contemplando os processos Gestão Comercial e Bilhetagem, Manutenção Predial, Gestão Orçamentária, Gestão de Custos e Gestão de Capacidade, diminuindo operações manuais, falhas e retrabalhos.

CRM

Este projeto contribui para o "OE6 – Garantir a sustentabilidade econômico-financeira" com o aumento de produtividade e possui os seguintes objetivos:

- prover as áreas de Vendas e Pós-Venda com uma plataforma única e integrada;
- coordenar e gerenciar as atividades de vendas consultivas (prospecção e conversão de oportunidades de venda) para produtos multiclientes;
- prover nova loja virtual (*e-commerce*) para o Serpro;
- prover a integração dos módulos de Venda com a solução de e-mail marketing, de forma a avaliar resultado de campanhas de Marketing; e
- prover atendimento às demandas e reclamações dos clientes com visão 360 graus, com ampla variedade de canais de comunicação, incluindo autoatendimento.

MODELE - Modernização dos Sistemas Legados

Este projeto contribui com os objetivos estratégicos "OE1 – Fortalecer a marca Serpro", "OE6 – Garantir a sustentabilidade econômico-financeira" e "OE4 – Prover plataformas de negócio que impulsionem a Transformação Digital do Estado", além de possuir vinculação ao PDTIC 2023-2027, especificamente com o objetivo "[OTI3]. Modernizar soluções tecnológicas" e a meta "MTI 3.2 Reduzir 5% as dívidas técnicas de obsolescência Tecnológica nos Sistemas".

Possui o objetivo de definir um plano de migração de sistemas legados, cujas tecnologias sejam consideradas obsoletas, com foco em reescrevê-las em linguagens mais modernas e compatíveis com ambiente da nuvem privada do Serpro.

Projeto Estratégico Ser ESG

Em atenção à Agenda ESG, o Serpro construiu um histórico de destaque em iniciativas que denotam responsabilidade em relação às pessoas que trabalham na Empresa, à sociedade, ao meio ambiente e à sua governança, e, nos últimos exercícios, realizou esforços para avançar ainda mais nessa pauta.

A construção das premissas ESG do Serpro foi elaborada com base na Agenda Global ESG e na atual Agenda de Governo que reforça a construção de políticas, as capacidades Serpro e os maiores impactos da Empresa nas perspectivas Social e Ambiental.

Figura 34: Construção das premissas ESG

Fonte: Serpro (2023)

A partir das premissas elencadas, foi construído o posicionamento ESG do Serpro, com atenção às seguintes causas: soluções tecnológicas sustentáveis e responsáveis, inclusão digital, mulheres na tecnologia, bem-estar no trabalho, TI verde, integridade e cultura ESG.

Nesse contexto, o Projeto Estratégico Ser ESG foi instituído em 2023 com o objetivo de possibilitar ao Serpro:

- ser uma Empresa diversa e inclusiva, de impacto social positivo;
- ser referência nacional em inclusão digital e de TI responsável em relação aos impactos sociais de suas soluções;
- ser a melhor empresa pública para se trabalhar no segmento de TI e reconhecida como uma empresa de cultura de inovação;
- ser uma Empresa que preza por ter uma cadeia de fornecedores socialmente responsáveis e que gera impacto social externo a partir de ações sociais internas;
- disponibilizar modelo de eficiência energética e suas tecnologias e aumentar a transparência ativa sobre o tema ESG;
- possuir influência na cadeia de valor - pensamento sustentável; e
- alcançar o nível 3 de maturidade na norma ABNT PR 2030 até 2024 e o nível 5 até 2030.

O projeto está alinhado ao Planejamento Estratégico por meio do "OE1 – Fortalecer a marca Serpro" e da "ME1.3 – Aumentar em 5% o Índice de Crescimento Sustentável". É apoiado pelo Comitê ESG do Serpro (COESG), uma instância consultiva e propositiva que auxilia na construção da agenda corporativa de sustentabilidade e das diretrizes e princípios a serem observados nos pilares ambiental, social e de governança, sendo estruturado em 4 eixos temáticos, conduzidos por membros com domínio e atuação no assunto, e que são profissionais de diferentes áreas da Empresa.

Figura 35: Eixos temáticos ESG

GOVERNANÇA (1)
1. Governança Corporativa
2. Estratégia Empresarial
3. Gestão Organizacional

SOCIAL (2)
1. Pessoas
2. Educação e Cultura
3. Responsabilidade Social

AMBIENTAL (3)
1. Emissão de gases de efeito estufa
2. Gestão de resíduos

TRANSVERSAL (4)
1. Aquisições e Contratos
2. Fornecedores de TI
3. Estratégia de Negócios
4. Inovação
5. Inteligência Artificial
6. Desenvolvimento de produtos e soluções sustentáveis
7. Sustentabilidade Econômica
8. Comunicação e Marketing
9. Privacidade e Proteção de Dados
10. Ética

Fonte: Serpro (2023).

Assim, o projeto coordena uma série de ações executadas nas áreas de gestão, em favor das causas ESG priorizadas e observados os eixos temáticos de atuação.

Saiba mais sobre o Projeto Estratégico SerEsg: Projetos Estratégicos

Gestão de pessoas

Conformidade

O Serpro busca gerir seu quadro de pessoal com ações para além das exigências legais e com práticas internas que promovem sua valorização e possibilitam seu desenvolvimento. Conta com o suporte de cerca de 28 normas ativas sobre Gestão de Pessoas, que disciplinam sobre encarreiramento, gestão de desempenho dos empregados e dirigentes, gratificações e funções comissionadas, trabalho remoto, programas de estágio e jovem aprendiz, dentre outros temas, além de mecanismos de controle aplicados aos processos correlatos.

O Serpro dispõe de um valioso capital humano, pois conta com pessoas com capacidade técnica e competências bem desenvolvidas, dispostas a inovar, engajadas com os valores organizacionais e dedicadas a entregar mais valor para a sociedade.

Ciente da importância das pessoas para a sustentabilidade corporativa, o Serpro dedicou espaço relevante para elas em sua Estratégia e age em favor de sua valorização e reconhecimento.

Alinhado ao objetivo estratégico de "Valorizar pessoas e ter cultura organizacional orientada para a Estratégia Empresarial", o Serpro incentivou a participação de comitês formados por empregados em decisões empresariais e buscou a integração das regionais e o fortalecimento de lideranças por meio do Programa Ação Corporativa em Nível Regional (ACNR).

Salas de atendimento assistido para acolhimento ao empregado de maneira mais individualizada e humanizada, foram instaladas na Sede e regionais Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Belém, Recife, Salvador, Fortaleza, Curitiba, Florianópolis e Porto Alegre.

Em relação aos benefícios oferecidos aos empregados, cabe destacar a aprovação do Acordo Mútuo de Desligamento, em atendimento à Resolução CGPAR nº 43, de 1º de dezembro de 2022, renovação do ACT, reajustando as tabelas de remuneração em 4,87% (100% do INPC do período de maio/2022 a abril/2023 acrescido de 1% de ganho real).

A seguir outros aspectos relevantes da Gestão de Pessoas em 2023:

O cuidado com Direitos Humanos

As práticas e iniciativas de gestão de pessoas adotadas pelo Serpro primam pela garantia dos Direitos Humanos essenciais e a inclusão do respeito às pessoas como pilar de sua cultura.

As políticas, programas e iniciativas relacionadas aos profissionais buscam:

- manutenção da saúde, bem-estar e segurança dos empregados;
- oferta de adequados ambientes produtivos e dignas condições de trabalho;
- remuneração compatível com as atividades exercidas;
- oferta de benefícios que favorecem a qualidade de vida e extrapolam o previsto em lei;
- incentivo e disponibilização de oportunidades para formação e desenvolvimento profissional;
- combate à discriminação nas relações de trabalho;
- valorização da diversidade e inclusão; e
- relações de trabalho pautadas na ética, transparência e respeito mútuo, observando sempre os preceitos constitucionais, legais, ambientais e sociais.

Tais premissas são expressamente declaradas em instrumentos internos, como o Código de Ética, Conduta e Integridade, o Plano de Gestão de Carreiras do Serpro (PGCS), o Regimento Interno de Recursos Humanos (RARH 2), a Política de Gestão de Pessoas, a Política de Educação, a Política de Equidade de Gênero e Raça e Respeito à Diversidade e o Acordo Coletivo de Trabalho (ACT).

Tais instrumentos estabelecem o compromisso do Serpro com a adoção de políticas e iniciativas que visam a garantia dos Direitos Humanos, conforme estabelecido no Decreto nº 9.571, de 21 de novembro de 2008, e incentivam agentes internos e parceiros externos a adotar conduta alinhada aos princípios estabelecidos.

Em 2023, o Serpro demonstrou um forte compromisso com os direitos humanos e a inclusão social, construindo e instituindo os pilares de novas ações e programas para fortalecer a atuação da Empresa em prol de uma sociedade mais justa e inclusiva. Além de estar em consonância com os princípios norteadores da agenda ESG.

Alguns pontos de destaque foram:

Equidade de gênero

O Serpro lançou-se no desafio de atingir a paridade de gênero no corpo gerencial. A expectativa é atingir a meta até 2025, com um crescimento anual. Inicialmente, a representação feminina era de 29% no começo de 2023, projetando-se alcançar pelo menos 35% em 2024, e culminando em 50% até o final de 2025. Já em 2023, a Empresa observou um aumento no número de mulheres em posições de liderança, inclusive em cargos de maior hierarquia como superintendentes e assessores de nível II. Dos 940 ocupantes de funções gerenciais, 32% são mulheres.

Outro passo significativo para reforçar seu compromisso com a causa feminina, foi a atuação do Serpro na Marcha das Margaridas de 2023, um evento de grande relevância que simboliza a luta por direitos e igualdade para mulheres do meio rural e de comunidades tradicionais.

Ao fornecer serviços gratuitos de Internet, a Empresa não apenas facilitou a comunicação e a organização durante a Marcha, mas também ampliou a visibilidade das questões defendidas pelas participantes. A contribuição do Serpro foi além do apoio logístico e refletiu um alinhamento com os valores de justiça social e igualdade de gênero. Esse envolvimento direto em um evento popular como a Marcha das Margaridas destacou a responsabilidade social da Empresa e seu papel ativo na promoção de uma sociedade mais inclusiva e equitativa.

Adicionalmente, o Serpro dedicou-se, ao longo do ano, a homenagear suas profissionais e promover debates sobre temas como liderança feminina, desafios no setor público, autoestima, e combate e prevenção a assédios.

Defesa dos Direitos LGBTQIA+

O Serpro realizou ações concentradas na importância da defesa dos direitos LGBTQIA+, integrados ao Dia Internacional contra a LGBTIfobia, destacando a luta e conquistas de direitos básicos pela população LGBTQIA+.

Apoiou a distribuição da Cartilha de Enfrentamento à Violência com foco na população LGBTQIA+, elaborada pelo Ministério das Mulheres e pelo Ministério de Direitos Humanos e Cidadania. Milhares de cartilhas impressas foram distribuídas em eventos e palestras conduzidas pelo Ministério das Mulheres em todo o país.

Conheça a versão digital da Cartilha

Censo interno de Raça

O Serpro iniciou o censo interno para levantar informações sobre raça, demonstrando um esforço para entender e abordar a diversidade racial dentro da Organização. Esse censo é crucial para obter a composição racial atual da Empresa e desenvolver estratégias mais eficazes de inclusão e combate às desigualdades.

Além disso, o censo ajudará a Empresa a se alinhar com os princípios de responsabilidade social e diversidade que declara em seu posicionamento. A coleta desses dados permite a implementação de políticas mais inclusivas e a criação de um ambiente de trabalho mais diversificado e acolhedor, o que, por sua vez, pode contribuir para melhorar a inovação e o desempenho organizacional.

Pesquisa com PcDs e Neurodivergentes

Uma pesquisa foi realizada com colegas Pessoas com Deficiência (PcDs) e neurodivergentes para identificar suas necessidades específicas e facilitar suas atividades laborais, garantindo um ambiente de trabalho mais inclusivo e acessível. Essa pesquisa é fundamental não apenas para mapear as necessidades, mas também para criar um espaço de escuta ativa, onde esses profissionais podem expressar suas experiências e desafios no ambiente de trabalho.

Esse processo de escuta é essencial para entender as barreiras individuais e coletivas que PcDs e neurodivergentes enfrentam e, com base nesses dados, o Serpro poderá desenvolver intervenções mais eficazes e personalizadas, que vão ao encontro das necessidades reais dos empregados. Além disso, a pesquisa demonstra um compromisso genuíno com a inclusão, enviando uma mensagem clara de que a Empresa valoriza a diversidade e está disposta a se adaptar para acomodar e apoiar todas as pessoas.

Investimento Social

O Serpro, em seu compromisso contínuo com a inclusão social e a utilização da tecnologia como ferramenta de transformação, lançou dois importantes editais em 2023: o Agora 2M e o Agora 3T. Ambos são parte integrante do Programa de Investimento Social e se destacam por sua abordagem junto a grupos minorizados.

O Edital Agora 2M, lançado durante a Marcha das Margaridas, em agosto de 2023, visa apoiar projetos que promovam a inclusão sociodigital de mulheres negras, indígenas, quilombolas, ciganas, de comunidades tradicionais, periféricas, privadas de liberdade ou em situações de vulnerabilidade.

Esse Edital convidou Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e Organizações Não Governamentais (ONGs), com registro no CNPJ e fundadas até 2021, a apresentarem projetos inovadores que utilizassem a tecnologia da informação para melhorar a qualidade de vida de mulheres minorizadas. Os projetos selecionados serão anunciados em março de 2024 e a Empresa investirá R$ 1 milhão de recursos próprios nessas ações.

Por outro lado, o Edital Agora 3T, divulgado em julho de 2023, concentra-se em projetos que utilizam a tecnologia da informação para proporcionar impacto social positivo a pessoas trans e travestis.

O Serpro convidou OSCs e ONGs com experiência comprovada e que estivessem legalmente constituídas há pelo menos dois anos a submeterem propostas. O objetivo é promover a igualdade de oportunidades e melhorar a qualidade de vida dessas comunidades por meio da tecnologia. Os projetos selecionados serão anunciados em janeiro de 2024 e, também, investirá R$ 1 milhão de recursos próprios nessas ações.

Em ambos os casos, os projetos devem ser inéditos ou novas versões de projetos já em andamento, com foco no uso da TI como meio ou fim para alcançar os objetivos propostos.

Os editais refletem o compromisso do Serpro em usar a tecnologia como uma ponte para a inclusão social, demonstrando o poder transformador da TI em diversas esferas da sociedade.

A temática "Diversidade, Equidade e Direitos Humanos" foi tão valorada na Empresa em 2023 que chegou a integrar as grades básicas de treinamento tanto do corpo funcional quanto do corpo gerencial.

Evoluções em relação ao Trabalho Remoto

Em abril de 2023, o Trabalho Remoto foi regulamentado no Serpro por meio da Norma PC 001, que estabeleceu os critérios e as práticas para adoção da modalidade em toda a Empresa. Nessa ocasião, o projeto piloto, vigente desde 2021, foi encerrado.

Após a implementação da modalidade, o Serpro investiu em capacitação ministrada pela *Officeless*, empresa especializada no tema, que possibilitou aos empegados melhor instrumentalização para atuar no contexto de trabalho remoto e *insights* sobre autogerenciamento e produtividade, formas de comunicação assíncrona e questões da saúde emocional dos trabalhadores. Desse modo, o Serpro buscou fortalecer a cultura do trabalho remoto e aprimorar a mentalidade de dar preferência a esse modelo de trabalho.

Adicionalmente, o Acordo Coletivo de Trabalho – ACT 2023/2024 previu a instituição de um grupo de trabalho sobre a modalidade, composta por membros da Empresa e da representação sindical, caso fosse interesse dessa.

Entendendo a dinamicidade do tema na Empresa, em dezembro de 2023, foi publicada a segunda versão da Norma de Trabalho Remoto que contemplou as seguintes melhorias:

- Alinhamento com a nova proposta de gestão de desempenho, na qual o plano de trabalho terá um olhar voltado para a equipe como um todo;
- Autorização para a extensão do trabalho remoto para os empregados do quadro externo;
- Ampliação de 12 para 24 meses do prazo de validade da autorização da diretoria para trabalho remoto fora do território nacional;
- Ampliação de 8 para 12 meses do prazo de retorno ao Brasil obrigatório ao empregado em trabalho remoto fora do território nacional, a contar da data de saída do país; e
- Remoção do impedimento para participação, por interesse próprio, na modalidade de trabalho remoto por empregados em jornada de 6h.

O Trabalho Remoto encerrou 2023 com os seguintes números:

5.135
Participantes do Trabalho Remoto

Tipo de vaga		Tipo de configuração		Tipo de quadro	
Geral **5.097**	Internacional **38**	Preponderante **3.636**	Parcial **1.499**	Interno **4.819**	Externo **316**

Cabe registrar que o Serpro se tornou referência na modalidade de Trabalho Remoto, tendo sido procurado por diversos órgãos para realização de *benchmarking* sobre o tema. Em 2024, os novos concursados que ingressarem na Empresa iniciarão suas atividades nessa modalidade.

Progressão funcional, Desenvolvimento e Valorização profissional

Os planos de carreiras, a Política de Gestão de Pessoas e a Política de Educação estabelecem premissas, regras e procedimentos para progressão funcional, desenvolvimento e valorização profissional de todos os empregados do Serpro, com o compromisso de ofertar oportunidades igualitárias de acesso e ascensão, sem distinção da situação familiar, gênero, idade e raça/cor.

Gestão do Desempenho

O processo de Gestão do Desempenho foi realizado por meio de Avaliação e Competências e de Resultados, tendo como objetivos principais orientar o desenvolvimento dos empregados e contribuir para o alcance de resultados alinhados ao Planejamento Estratégico da Empresa.

O Serpro contou com apoio de consultoria da FIA/USP e reformulará o processo de Gestão do Desempenho em 2024 para aplicação de novas metodologias. As mudanças serão percebidas tanto no processo de Avaliação de Desempenho dos Empregados contratados no Período de Experiência quanto no processo de avaliação de todos os demais empregados, numa abordagem concentrada competências e que apontará o estágio de desenvolvimento de cada funcionário e poderá norteá-lo em sua carreira profissional.

Os resultados do desempenho foram utilizados para promoção dos empregados, tendo sido realizados, em 2023, os processos de Promoção por Mérito e Tempo de Serviço do PGCS, Promoção por Mérito do RARH2 e Promoção por Merecimento do PACCS.

Educação Corporativa e Cultura Organizacional

Os principais objetivos da Educação Corporativa, em 2023, foram a promoção, disseminação e manutenção da evolução e aprendizagem contínuas, a fim de possibilitar o desenvolvimento dos empregados e o crescimento da Empresa, de forma alinhada à Estratégia Empresarial.

O orçamento de treinamento disponível para as capacitações no exercício superou os R$ 12 milhões e foi distribuído considerando os planos, projetos e programas educacionais, além das premissas de alinhamento às diretrizes empresariais, visão sistêmica, economia de escala, consistência das informações, autonomia e atendimento equânime.

Mais de 20 programas, projetos e iniciativas, englobando o desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas, foram empreendidos:

Mais de **74.000** aprovações em cursos

Mais de **380.000** horas de capacitação

Programa Compassos: viabiliza a aprendizagem contínua por meio de ações educacionais em temas transversais e/ou comportamentais, contribuindo para o desenvolvimento de *soft skills*. Em 2023, alcançou mais de 4 mil participantes.

Gestão do Desenvolvimento e da Oferta de cursos LGPD Educacional: os cursos oferecem todo o conhecimento necessário para a segurança no tratamento e na proteção de dados pessoais de usuários e clientes. Foram ofertadas 37 turmas para 576 clientes.

Plano de continuidade de Negócio: capacitou 429 pessoas em Gestão de Continuidade de Negócios, em conformidade com a Política Corporativa de Continuidade de Negócios (PCCN) e o Programa de Gestão de Continuidade de Negócios (PGCN).

Trilha educacional Acessibilidade: conta com 6 trilhas de aprendizagem, capacitando mais de 500 empregados no tema.

Serpro *Security Week*: foram capacitados 351 empregados sobre a importância, os riscos, as expectativas e abordagens adotadas na área da Segurança da Informação.

Grades Básicas Funcional e Gerencial: contribui com a Estratégia da Empresa por meio do desenvolvimento de competências em temas transversais que demandem a internalização de conhecimentos estruturantes. Os cursos oferecidos em 2023 foram: "Diversidade, Equidade e Direitos Humanos" e "Segurança da Informação, Comportamento Seguro e Ética Digital".

Programa de Educação Pós-graduada: uma parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) que formatou os cursos de especialização em Ciência de Dados e em *User Experience* (UX) e do qual participam 150 empregados.

Programa de Incentivo ao Estudo de Idiomas Estrangeiros: selecionou 71 profissionais das Diretorias que atuam direta ou indiretamente com a estratégia de internacionalização para participar de um curso da Casa Thomas Jefferson voltado aos idiomas nos negócios, com ementa 100% customizada às necessidades do Serpro.

A importância e o incentivo à capacitação dos empregados também se revelam por meio dos resultados da Biblioteca:

Empréstimos de recursos informacionais: aumento de **88,36%**	Investimento para aquisição de livros nacionais e importados: aumento de **193,21%**	Aquisições ou contratações de recursos informacionais: **R$ 152.564,68**

A área de Educação, Talentos e Cultura ainda se dedicou à criação, revisão e acompanhamento da aplicação dos documentos norteadores sobre o tema, a saber: Política de Educação, Plano Estratégico de Educação e Gestão do Conhecimento 2023-2026 e Plano Corporativo de Educação e Gestão do Conhecimento 2023.

Foram criados, revisados e atualizados 21 painéis analíticos, para consultas funcionais ou gerenciais, sendo os principais:

- **Grades Básicas Funcional e Gerencial:** um painel para consulta pelo próprio empregado sobre a conclusão da grade, e outro gerencial sobre os dados dos empregados vinculados ao gerente;
- **Dados exclusivos das áreas:** painéis para consultas específicas sobre dados de capacitação das unidades organizacionais;
- **Meta de Acessibilidade:** painel de acompanhamento da meta de capacitação em acessibilidade na Diretoria de Desenvolvimento; e
- **Orçamento de Capacitação:** painel de acompanhamento da execução do orçamento de capacitação 2023.

Ainda, em 2023, o Serpro estruturou uma área que desempenha papel ativo na construção da cultura organizacional e de ambientes de trabalho que proporcionem oportunidades para o desenvolvimento de talentos, engajamento e realização plena das pessoas. A ampliação da visão da área de Educação e a integração dessa área representam um movimento estratégico que alinha os valores da Empresa com os programas de desenvolvimento e cria uma sinergia poderosa entre cultura organizacional e aprendizagem. Alguns resultados da Cultura Organizacional obtidos em 2023:

- **Programa Ser Serpro:**
  - Criação de um programa para garantir uma ambientação única com visão sistêmica e orquestrada para os aprovados no Concurso Público do Serpro 2023;
  - Nova abordagem de admissão e integração mais humanizada, sistêmica e focada na experiência do concursado;
  - Utilização de ferramentas modernas como comunicação por WhatsApp, Admissão Digital, Formulário de Experiências e Expectativas;
  - Capacitação de mais de 200 gestores para receber os novos concursados, fortalecendo a integração desde o início;
- **Ampliação do movimento Sinergia para todo o Serpro:**
  - Expansão do apoio a gestores na promoção de ambientes de trabalho favoráveis;
  - Suporte estratégico a gestores com eventos de planejamento para superintendências;
  - Introdução do tema Segurança Psicológica para os planejamentos de 2024;
- **Pesquisa de Clima Organizacional:**
  - Simplificação do instrumento de pesquisa, com redução em 16% das perguntas e uso de perguntas mais objetivas;
  - Inclusão de questão aberta para qualificar a análise dos resultados e propor melhorias e inclusão de questão no formato NPS;
  - Recorde de respostas, com participação de mais de 2.840 empregados.

Remuneração e benefício previdenciário

Remuneração dos empregados e dirigentes

A remuneração dos empregados é composta por salário nominal, gratificações profissionais e parcelas adicionais percebidas pelos empregados e é considerada aderente à realidade de mercado.

Os critérios para atribuição da remuneração estão previstos em normativos internos, sendo o salário nominal definido conforme tabelas salariais previstas nos planos de carreira do Serpro e atribuído de acordo com o cargo e jornada de trabalho para os quais o profissional foi contratado, com perspectivas de incremento previstas para todos os empregados, seja por meio de aumentos de caráter geral, mediante Acordo Coletivo de Trabalho, ou a concessão de promoções, observados os critérios e procedimentos previstos nos planos de carreiras, normas específicas e editais regulamentadores amplamente divulgados a todos os empregados.

Em 2023, no campo das ações que visam valorizar e recompensar os profissionais, foi efetivado o pagamento das parcelas do Programa de Participação nos Lucros e Resultados – PPLR 2022, foram iniciadas as negociações do Programa PPLR 2023 e houve a equiparação das gratificações pelo exercício de funções de confiança entre ocupantes das áreas viabilizadoras e das áreas finalísticas.

A composição e remuneração dos Administradores, dos membros do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria compete à Assembleia Geral, na forma da Lei e do Estatuto Social do Serpro, após aprovação prévia da Sest. O pagamento de Remuneração Variável Anual (RVA) aos membros da Diretoria Executiva foi autorizado pela Sest desde que cumpridas as metas estabelecidas.

Outras informações podem ser consultadas na Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa 2023/2024 e no Portal de Transparência e Governança do Serpro:

- Remuneração
- Remuneração dos dirigentes e Conselheiros
- Servidores

Plano de Previdência Complementar – Serpros Fundo Multipatrocinado

O Serpros Fundo Multipatrocinado, instituído em outubro de 1977, é uma Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC), constituída sob a forma de sociedade civil sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira, de personalidade jurídica de direito privado. Patrocinado pelo Serpro e pelo próprio Serpros, possui um patrimônio de R$ 8 bilhões e tem a finalidade de instituir e administrar planos de benefícios, nas modalidades de Benefício Definido e Contribuição Variável, conforme as normas do Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC) e Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc).

O Plano Serpro I – PSI, de caráter previdenciário, está estruturado na modalidade de Benefício Definido, cujos benefícios têm seu valor ou nível previamente estabelecidos, sendo o custeio determinado atuarialmente de forma a assegurar sua concessão e manutenção.

Este Plano está fechado a novas adesões desde 1996, com posterior implantação do Plano Serpro II e opção de migração. Em 1º de abril de 2013, o plano foi saldado.

O Plano Serpro II – PSII BD e PSII CD, de caráter previdenciário, está estruturado na modalidade de Contribuição Variável, sendo de Contribuição Definida na fase de acumulação dos benefícios programados e de Benefício Definido para os benefícios de riscos e na fase de recebimento dos benefícios.

Em março de 2023, o Serpros lançou o Plano Instituído Ser +, estruturado na modalidade de Benefício de Contribuição Definida para Concessão de Renda para os associados e membros dos Instituidores e integrantes de seus associados pessoas jurídicas. Pela característica de plano instituído, o Serpro não patrocina e, consequentemente, não é responsável direto pela sua gestão.

O número de pessoas cobertas pelos Planos PSI e PSII é superior a 35 mil, entre ativos e assistidos, sendo mais de 7 mil empregados que mantêm contrato de trabalho ativo no Serpro. Em 2023, na condição de Patrocinadora, o Serpro realizou aporte superior a R$ 143 milhões, majoritariamente representado pelas contribuições paritárias. Desse total desembolsado no exercício, R$ 128 milhões se referem a 2023 e impactaram o resultado da Empresa no período, ao passo que R$ 15 milhões se referem a valores de 2022.

Bem-estar, Saúde e Segurança no trabalho

O Serpro atua fortemente para manutenção do bem-estar, saúde e segurança de seus profissionais, extrapolando determinações legais e regulamentares.

Bem-estar

Em 2023, a centralidade do tema pessoas foi um catalisador para fortalecimento do foco no bem-estar dos trabalhadores.

A análise dos afastamentos relacionados a saúde revelou que condições do sistema osteomuscular provocaram a terceira maior incidência de atestados médicos e que a nona posição entre os atestados mais recorrentes dizia respeito à saúde mental e comportamental.

A Gestão de Pessoas adotou abordagem proativa junto aos empregados afastados e ofereceu suporte, garantia e integridade de direitos previstos no ACT. Além disso, foi desenhado um Programa de Bem-Estar abrangente, cujo objetivo será viabilizar suporte físico, mental e social aos empregados e empregadas. Para avançar na implementação desse programa em 2024, estão previstas ações de aprovação pelas instâncias decisórias, garantia de dotação orçamentária e especificação detalhada do objeto de contratações que possibilitem a prestação de serviços médicos e psicológicos.

Avançar em um programa de bem-estar que aborda tanto o aspecto mental quanto o físico pode ajudar a reduzir, dentre outros, afastamentos relacionados a transtornos mentais e do sistema

osteomuscular. Ao oferecer suporte emocional, estratégias de gerenciamento do estresse e orientações ergonômicas, o programa convergirá para o eixo social da agenda ESG e contribuirá para uma cultura organizacional de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, resultando em funcionários mais saudáveis.

Benefício de Assistência à Saúde – PAS/Serpro

Em razão da importância dada ao seu corpo profissional, a Empresa oferece o Plano de Assistência à Saúde (PAS/Serpro), um benefício que visa assegurar a assistência à saúde e o bem-estar físico, social e mental dos empregados ativos, inativos e seus dependentes, de amplitude em todo o território nacional, com cobertura a todos os serviços ambulatoriais, hospitalares e obstétricos relacionados pelos órgãos reguladores.

Por compreender que o PAS/Serpro é um importante patrimônio dos seus mais de 19 mil beneficiários, garantindo segurança e tranquilidade em momentos delicados, em conformidade às disposições da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR), especialmente no que se refere à Resolução CGPAR n° 36/2022, o Serpro mantém o Plano de Metas Anual, para melhoria da gestão e da eficiência operacional do benefício.

Neste aspecto, em 2023, destacaram-se:

1. Consolidação de estrutura organizacional com foco na gestão integrada dos processos referentes ao plano;
2. A elaboração e modelagem de novos planos para fins de diminuição dos riscos atuarias do benefício;
3. Contratação de empresa especializada na operacionalização de serviços técnicos e no assessoramento à gestão do plano, para fins de melhoria nos fluxos dos processos operacionais e de gestão e na garantia da qualidade do atendimento e da satisfação dos beneficiários;
4. Implementação do Programa de Atenção Domiciliar, com vistas na melhoria da qualidade de vida do beneficiário bem como na redução de custos do plano;
5. Renovação do convênio de reciprocidade com a Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (CASSI), com vistas a assegurar a assistência à saúde aos beneficiários do Serpro em todo o território nacional.

Alguns números do PAS/Serpro relativos a 2023:

- Número de vidas: 19.049 (empregados ativos, dependentes e desligados);
- Valores aplicados pelo Serpro: aproximadamente R$ 101 milhões;
- Reembolsos: superiores a R$ 5,5 milhões;
- Principais guias médicas processadas: 133.787 consultas médicas, 9.721 internações e 831.548 exames.

Visando a permanente busca do equilíbrio econômico-financeiro do benefício, o Serpro atua continuamente na incorporação de boas práticas de governança reafirmando, assim, o seu compromisso com a sociedade na gestão de seus recursos.

Segurança no trabalho

No âmbito da Segurança no trabalho, foram realizadas as seguintes as ações do Programa de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (PGR):

- manutenção corretiva na infraestrutura predial incluindo áreas de risco como instalações elétricas e equipamentos de combate a incêndio;
- fornecimento e substituição de equipamentos de proteção individual; e
- realização de campanhas orientativas sobre ergonomia e prevenção de acidentes do trabalho.

Em 2023, a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (Sipat) ocorreu de forma unificada e virtual, com participação de 12 Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAs) e cerca de 150 de seus membros. Por sugestão dos empregados, o evento contemplou palestras e painel referentes ao tema assédio e seus impactos na saúde do trabalhador.

Perfil e distribuição do quadro profissional

A admissão de empregados no quadro de pessoal do Serpro se dá mediante prévia aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, observadas a legislação pertinente e as normas específicas internas.

Conforme o perfil dos empregados apresentado no Quadro 3, a maioria ocupa o cargo de Analista (50%), possui nível superior completo (69%) e compõe o Quadro Interno (78%).

Quadro 3: Perfil dos empregados do Serpro *

PERFIL	2021	2022	2023
Cargo			
Analista	3.690	3.632	3.485
Técnico	1.493	1.459	1.384
Auxiliar	2.639	2.484	2.113
Escolaridade			
Fundamental	209	195	162
Médio	2.365	2.230	1.990
Superior	4.316	4.210	3.924
Pós-graduação	932	940	906
Quadro			
Interno	5.745	5.653	5.451
Externo	2.077	1.922	1.531
Total**	7.822	7.575	6.982

* O quadro total observa o limite aprovado na Portaria SEST/SEDDM/ME nº 5.895, de 30 de junho de 2022.
** Não foram incluídos os Diretores e sete Assessores de natureza especial.
Referência: Dez/23.

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2023).

Observam-se, ainda, as seguintes distribuições relacionadas a aspectos de diversidade:

Quadro 4: Diversidade dos empregados *

EMPREGADOS	QUANTIDADE	% DO QUADRO TOTAL
Gênero		
Masculino	4.382	62,8%
Feminino	2.600	37,2
Raça/cor		
Branca	4.895	70,1%
Parda e Preta	1.934	27,7%
Amarelo	136	1,9%
Indígena	17	0,2%
Pessoas com deficiência		
Não	6.888	98,7%
Sim	94	1,3%

* Não foram incluídos os Diretores e sete Assessores de natureza especial. Referência: Dez/23.

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2023).

Com relação à distribuição da força de trabalho entre as localidades em que o Serpro possui representação Regional, verifica-se maior concentração nas Regionais Rio de Janeiro e São Paulo, seguidas da Sede e Regional Brasília. Tal distribuição se justifica por questões históricas, que exigiam a presença de um maior contingente de empregados nas localidades que apresentavam alta concentração de clientes e/ou que hospedavam os centros de dados da Empresa.

Quadro 5: Distribuição dos empregados por localidade

LOCALIDADE	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Rio de Janeiro	1.068	15,3%
São Paulo	1.005	14,4%
Sede	898	12,9%
Brasília	754	10,8%
Recife	591	8,5%
Belo Horizonte	548	7,8%
Fortaleza	467	6,7%
Curitiba	454	6,5%
Salvador	418	6,0%
Porto Alegre	366	5,2%
Belém	241	3,5%
Florianópolis	172	2,5%
Total	6.982	100%

* Não foram incluídos os Diretores e sete Assessores de natureza especial. Referência: Dez/23.

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2023).

Observado o Quadro Interno de empregados, verifica-se maior incidência de pessoas vinculadas às áreas responsáveis pelos processos finalísticos, representadas pelas Diretorias de Relacionamento com Clientes, Desenvolvimento e Operações:

Quadro 6: Distribuição dos empregados do quadro interno por área *

ÁREAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Finalísticas	4.217	77,4%
Viabilizadoras	1.234	22,6%
Quadro interno	5.451	100%

* Não foram incluídos os Diretores e sete Assessores de natureza especial.
Referência: Dez/23.

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2023).

O Serpro possui três Planos de Cargos e Salários, o Plano de Gestão de Carreiras do Serpro (PGCS), instituído em 2008, que abarca maior parte dos empregados ativos (67,3%) e corresponde ao único Plano que, desde a sua implantação, permite o ingresso de novos profissionais mediante aprovação em concurso público; o Regimento de Administração de Recursos Humanos (RARH-2), implantado em 1997, após a revisão da primeira versão de 1989; e o Plano de Avaliação e Classificação de Cargos e Salários (PACCS), instituído em 1972.

Quadro 7: Distribuição dos empregados por plano de carreira *

CARGO	PGCS	% DO QUADRO	RARH2	% DO QUADRO	PACCS	% DO QUADRO
Analista	3.385	48,5%	100	1,4%	0	0%
Técnico	813	11,6%	571	8,2%	0	0%
Auxiliar	501	7,2%	1.607	23,0%	5	0,1%
Total por plano	4.699	67,3%	2.278	32,6%	5	0,1%

* Não foram incluídos os Diretores e sete Assessores de natureza especial.
Referência: Dez/23.

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2023).

O Serpro dispõe de 7 cargos em comissão de natureza especial autorizados, todos providos no encerramento do exercício 2023. As funções de confiança passíveis de designação a empregados do Quadro Interno estão assim ocupadas:

Quadro 8: Distribuição dos empregados com função de confiança

FUNÇÃO DE CONFIANÇA	QUANTIDADE DE OCUPANTES
Assessor II	7
Assessor III	4
Assessor IV	2
Assistente	2
Auditor Interno	1
Gerente de Departamento	160
Gerente de Divisão	540
Gerente de Projeto II	3
Gerente de Projeto III	3
Gerente de Setor	71
Superintendente	29
Supervisor	118
Total	940

Referência: Dez/23

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2023).

Quadro 9: Distribuição dos empregados com função de confiança por gênero *

GÊNERO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Masculino	637	67,8%
Feminino	303	32,2%
Total	940	100%

Referência: Dez/23

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2023).

Quanto à situação funcional no encerramento de 2023, registram-se 157 afastamentos, dos quais 18% correspondem a licenças para tratamento de saúde com CID reincidente:

Quadro 10: Situação funcional *

EMPREGADOS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Ativos	6.825	97,8%
Afastados	157	2,2%
Total	6982	100%

* Não foram incluídos os Diretores e sete Assessores de natureza especial.
Referência: Dez/23.

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2023).

Em relação à distribuição dos profissionais nas diferentes faixas etárias, observa-se que 32,6% do quadro está concentrado na faixa de 55 a 64 anos, seguido pelos empregados da faixa de 35 a 44 anos (26,9%).

Quadro 11: Distribuição dos empregados por faixa etária *

FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
25 a 34	73	1,0%
35 a 44	1.875	26,9%
45 a 54	1.460	20,9%
55 a 64	2.276	32,6%
65 a 74	1.295	18,5%
75 a 84	3	0%
Total	6.982	100%

* Não foram incluídos os Diretores e sete Assessores de natureza especial.
Referência: Dez/23.
Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2023).

O Serpro apresenta um contingente alto de empregados já aposentados ou em condição de aposentadoria (42,2% do total do quadro).

Quadro 12: Histórico de empregados em condição de aposentadoria *

CONDIÇÃO	2021	2022	2023
Aposentado	2.920	2.789	2.649
Aposentável	485	549	296
Total	3.405	3.338	2.945

* Não foram incluídos os Diretores e sete Assessores de natureza especial.
Referência: Dez/23.

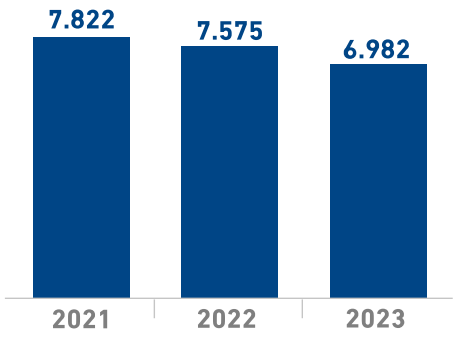
Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2023).

Esse número vem sendo reduzido, especialmente, em função da realização de Programas de Desligamento Voluntário (PDV). Em 2023, o PDV teve adesão de 382 empregados e um dispêndio de cerca de R$ 41,6 milhões, referente ao incentivo financeiro por tempo de serviço estabelecido no Programa. A redução de gastos pretendida ocorrerá ao longo dos próximos exercícios.

Desde 2021, o Serpro reduziu seu quadro total em 840 empregados, principalmente, em função de realização de PDV e de processos de aposentadoria e, adicionalmente, em razão de desligamentos por dispensa sem justa causa, solicitações de desligamentos por interesse do empregado e falecimentos.

Ainda em 2023, a dispensa por término de Contrato a Termo atingiu 71 empregados, devido à realização de concurso público em 2021 que contemplou apenas vagas temporárias, com contratos de trabalho com prazo determinado para término.

Gráfico 1: Evolução do quadro de pessoal *



* Não foram incluídos os Diretores e sete Assessores de natureza especial.
Referência: Dez/23.

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2023).

Por outro lado, a renovação do quadro de pessoal faz-se necessária para dar continuidade às demandas de clientes e ao atendimento de novos desafios.

Dessa maneira, em 2023, o Serpro realizou Concurso Público para o preenchimento de 602 vagas para o cargo de Analista, com Especialização em Tecnologia. Essa especialização unificou cinco especializações existentes no Plano de Gestão de Carreiras do Serpro (PGCS): Administração de Serviços de Tecnologia da Informação, Desenvolvimento de Sistemas, Negócios em Tecnologia da Informação, Redes e Suporte Técnico.

Das 602 vagas ofertadas, 20% destinaram-se a PcDs, significando a adoção da maior faixa percentual prevista na legislação para esse público. O mesmo percentual foi destinado para candidatos negros. O Serpro deu início à convocação dos primeiros 200 classificados do concurso público em 2023.

Mais informações sobre o quadro de empregados do Serpro, podem ser acessadas em: Servidores

Gestão Logística e Patrimonial

Conformidade

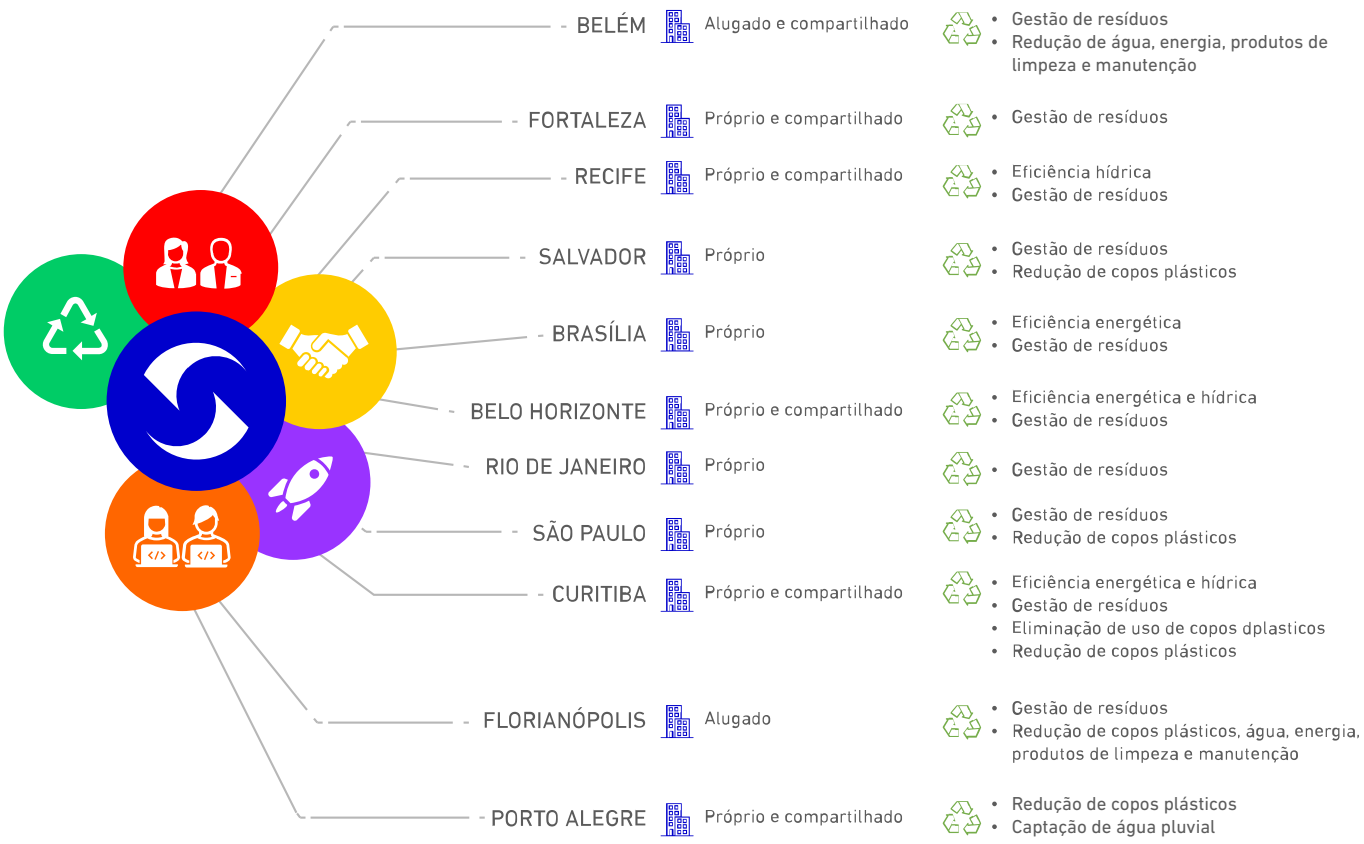
A Gestão Logística do Serpro busca uma atuação em conformidade legal e tem instituídas normas e procedimentos internos que ajudam da melhor forma para se atingir os objetivos organizacionais.

O Serpro, com suas 11 Regionais distribuídas pelo Brasil, tem uma gestão logística que busca garantir a manutenção de suas infraestruturas tecnológicas de ponta, que são capazes de interconectar todas as regiões do país. E é essa capacidade tecnológica e sua ampla experiência no mercado que proporcionam desenvolvimento, manutenção e hospedagem de grandes sistemas da Administração Pública Federal.

Em 2023, a Empresa deu seguimento aos esforços de melhor utilização dos espaços, permitindo o compartilhamento dos imóveis nas Regionais e, em alguns casos, de despesas na alocação, com o objetivo de otimização de gastos. E, ainda, continuou com a melhoria das instalações prediais, especialmente nos aspectos de segurança e sustentabilidade.

Na Figura 36 estão representadas as 11 Regionais com a sinalização das que têm imóvel próprio ou alugado e quais compartilham suas instalações, visando a otimização de despesas, além de destaques para as ações que ajudam a Empresa a se manter mais econômica e ecologicamente sustentável.

Figura 36: Instalações das Regionais e ações sustentáveis



Fonte: Serpro (2023).

O compartilhamento de imóveis apresentou benefícios para a Empresa, melhor utilização dos espaços, rateio e redução das despesas com serviços (água, esgoto, energia, manutenção e conservação), otimização dos processos de contratações de serviços e aquisições, redução de custos com locação de imóveis. A economia gerada foi de aproximadamente R$ 6.600.000,00.

Como exemplo de redução de custos, a Regional Florianópolis bem representa um caso em 2023: houve supressão contratual de 42,76% do valor da locação, com a devolução por parte do imóvel ocupado pelo Serpro. Antes a área total ocupada era de 1.759,75 m^2, de um imóvel anexo ao Floripa Shopping, distribuída em dois pavimentos, e passou a ser de 1.007,29 m^2 com a devolução de um pavimento com 752,46 m^2. Consequentemente à redução do espaço, ocorreram desmobilizações, redução de despesas com água, esgoto, energia e manutenção predial. Dessa forma, o Serpro busca uma gestão para o desenvolvimento sustentável.

A Empresa realiza ações alinhadas à agenda de cuidados com o ambiente, sendo signatária da Agenda A3P do Governo Federal. Na fase atual, vem gradativamente se empenhado para a diminuição da emissão dos Gases de Efeito Estufa (GEE).

Outras frentes que merecem atenção são: consumo de água; utilização de descartáveis, notadamente copos plásticos; e coleta seletiva.

Gases de Efeito Estufa (GEE)

Para ter uma noção mais precisa do impacto atual, e de quanto e como é possível reduzi-lo, o Serpro realizou um inventário de GEE emitidos em decorrência de suas operações. Na busca por uma TI Verde, estabeleceu-se a diretriz estratégica que de redução em 27,5% de emissões de GEE de escopos 1 e 2 até 2030, tomando por base as emissões de 2019. Entre 2019 e 2022, observou-se o seguinte comportamento na emissão de GEE, por escopo:

Quadro 13: Emissões de GEE (TCO^2E)

ORIGEM	2019	2020	2021	2022	REDUÇÃO 2022/2019
Escopo 1	2.096,81	1.593,35	2.066.55	1.798,07	14,25%
Escopo 2	2.934,26	2.134,02	3.927,93	1.358,64	53,70%
Total	5.031,07	3.727,37	5.994,48	3.156,71	37,26%

Fonte: Relatório de Emissões de gares de efeito estufa 2022.

Os dados de 2022 foram gerados pela equipe técnica interna utilizando a planilha do GHG *Protocol*, publicada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) na internet e, por limitações internas, o relatório de emissões de 2022 não foi elaborado. No início de 2024 será realizada contratação de adesão a plataforma de cálculo do GHG *Protocol* e o respectivo treinamento para elaboração dos relatórios de emissão de 2022 e 2023. Para promover a redução de 27,5% de emissão de GEE até 2030, foi traçado o Plano de Mitigação GEE e os objetivos e metas devem ser monitorados considerando os seguintes pilares:

Pilar de substituição energética: buscando fontes renováveis

As emissões do Serpro estão, em sua maioria, vinculadas ao consumo da energia que é fornecida pela rede elétrica. Uma medida importante é a substituição dessa matriz energética para ampliar seu suprimento a partir de fontes renováveis.

Estão em plena operação 4 usinas fotovoltaicas, popularmente conhecidas como usinas solares, que geraram em 2023 mais de 580 MWh, o que proporcionou uma economia de aproximadamente R$ 536 mil.

Quadro 14: Economia estimada com a implantação de usinas fotovoltaicas

Regional	Potência da usina (kWp)	Geração estimada (MWh/ano)	Economia anual estimada (R$)
Rio de Janeiro	181,5	197,50	254.986,95
São Paulo	254,6	171,99	96.693,84
Curitiba	132,0	163,92	142.177,36
Brasília	32,5	49,94	41.835,95
Total	600,6	583,35	535.694,10

Fonte: Relatórios de diagnóstico e eficiência energética.

Encontra-se em fase de especificação técnica o Projeto Básico para contratação de empresa para fornecimento de energia e migração do Serpro para o mercado livre de energia, no qual a aquisição é feita com fornecedores que possuem a certificação de origem renovável da energia. Essa alternativa, além de reduzir a emissão de carbono, poderá significar uma economia média de até 25%, para um cenário de 5 anos, a depender do montante e do momento da aquisição da energia, já considerada a exigência do Certificado I-REC.

Para obter essa economia, a previsibilidade de consumo de energia é um dos principais fatores a ser observado e este projeto dependerá de uma visão estratégica de longo prazo para redução de consumo de energia pelo Serpro.

Pilar de redução de consumo de energia: ações gerais, climatização e Centros de Dados

Historicamente, ações de redução de consumo vêm sendo executadas nas instalações da Empresa, com destaque para:

- substituição de equipamentos obsoletos por outros mais modernos, eficientes e de baixo consumo;
- substituição de lâmpadas fluorescentes e incandescentes por LED;
- modernização de sistemas de climatização, com a substituição de componentes e equipamentos obsoletos;
- melhoria e modernização de instalações elétricas; e
- implantação de sistemas de gerenciamento do consumo de energia nos Centros de Dados.

Com a implantação destas ações, pode-se observar uma redução de consumo desde 2019. Expurgando o efeito da pandemia dessa avaliação, que considerou o cenário de instalações prediais totalmente ocupadas, o consumo registrado em 2023 ficou 21,7% menor que em 2019 no período pré-pandemia, correspondendo a uma redução de 19,5% com gastos com energia.

As ações realizadas para otimizar a operação dos Centros de Dados do Serpro foram:

- desligamento de equipamentos ociosos;
- planejamento para a substituição de equipamentos obsoletos, de baixa eficiência;
- implementação de melhorias no sistema de climatização para operar com maior eficiência; conclusão das três primeiras fases do novo Centro de Dados em São Paulo, já em operação e com alta eficiência energética.

Maiores avanços vão requerer recursos significativos para sua realização e, por se tratar de ações estruturais, implicarão também em prazos de execução longos.

Green IoT: inteligência artificial do Serpro a serviço do meio ambiente

O projeto foi suspenso em 2023 por restrição de recursos para aquisição de materiais, mas há expectativas de ser retomado em 2024. O Serpro vem investindo em um projeto de Internet das Coisas (IoT), que tem como objetivo viabilizar a melhoria da eficiência energética nas instalações da Empresa por meio do monitoramento do consumo de energia nos ambientes e do comportamento de carga.

Essa tecnologia em desenvolvimento poderá ser comercializada a clientes interessados em potencializar a eficiência energética de suas instalações, especialmente em Centros de Dados. No caso do Serpro, o consumo de energia nesses ambientes representa uma média de 50% a 60% do consumo total. Portanto, qualquer redução que possa ser obtida é significativa.

Pilar de Troca de gases refrigerantes: menos gás R-22

Grande parte dos equipamentos de climatização do Serpro utilizam gás R-22, cuja produção deve ser encerrada até 2040, segundo o Protocolo de Montreal, em virtude do impacto na camada de ozônio. Vazamentos desse gás representaram 29% das emissões do Serpro e há plano de substituição dos *splits* que utilizam esse gás por equipamentos modernos, que usam gás menos nocivo, são mais eficientes e consomem menos energia. Seis Regionais possuem sistema de climatização central que utilizam gás R-22; duas delas estão na lista de prioridades para substituição em 2024.

Contribuições para os aspectos ESG e impacto sobre os objetivos estratégicos

Diante do compromisso da Empresa em Ser ESG, uma particular atenção foi para as questões sociais. Com as desmobilizações ocorridas no período, em diferentes localidades da Empresa, bens diversos e de informática foram doados para várias instituições com finalidade social, fomentando assim a economia circular e a inclusão digital.

Em atendimento às definições do Planejamento Estratégico 2023, foi elaborado um plano de ação denominado Meta Nacional de Alienação de Bens Móveis.

Os objetivos estratégicos mais impactados foram:

- **OE1 – Fortalecer a marca Serpro**

  Eixo 3 – Sociedade: indicador voltado para a efetividade das ações da Empresa perante a sociedade (incluindo os seus empregados), evidenciando os impactos positivos, como: política de investimento social, inclusão digital, equidade, diversidade e inclusão, qualidade de vida no trabalho e outros de acordo com as ações definidas no projeto ESG.

- **OE6 – Garantir a sustentabilidade econômico-financeira**

  ME6.4 – Manter em 25% o indicador de obsolescência dos ativos de TI do Serpro

  A Meta Nacional de Alienação de Bens Móveis consistia em firmar compromisso entre as Gestões Regionais de Patrimônio na promoção de desfazimento de bens móveis inservíveis à operação do Serpro, dando preferência à alienação por doação, a fim de atingir o eixo sociedade, promovendo políticas de inclusão digital.

Ressalta-se que o desafio do plano de alienação de bens em uma empresa pública é lidar com os regulamentos acerca do tema e garantir a transparência no processo de alienação.

Bens de diversas localidades foram alienados em 2023, somando mais de 16 mil itens, cujo valor histórico de aquisição supera R$ 135 milhões. As principais destinações dadas à maioria deles foram a venda (mais de 6 mil bens) e a doação (superior a 9 mil itens, que totaliza aproximadamente R$ 67 milhões se considerado o valor de aquisição). A seguir os quantitativos por localidade:

Quadro 15: Alienação de bens e principais destinações

LOCALIDADE	BENS ALIENADOS	BENS DOADOS	BENS VENDIDOS
São Paulo	3.367	2.720	617
Rio de Janeiro	2.183	1.711	9
Belo Horizonte	2.112	1.000	1.110
Porto Alegre	1.604	59	1.540
Sede	1.563	179	1.383
Fortaleza	1.455	1.450	3
Curitiba	1.294	1.291	2
Recife	1.124	273	848
Brasília	763	51	712
Florianópolis	464	269	0
Salvador	192	192	0
Belém	184	5	114
Nós de Rede	123	120	3
Total	16.428	9.320	6.341

Fonte: ERP *Web Manager* (2023).

Embora os bens tenham seu valor depreciado, dadas as atividades de alta complexidade realizadas no Serpro, esses permanecem com capacidade para atender às necessidades das comunidades beneficiadas pelas doações.

Entre tantos órgãos e instituições que Serpro apoia com a doação de seus bens patrimoniais, destaca-se a parceria com o Ministério das Comunicações, com fundamento na Lei nº 14.479, de 21 de dezembro de 2022, que institui a Política Nacional de Desfazimento e Recondicionamento de Equipamentos Eletroeletrônicos e dispõe sobre o Programa Computadores para Inclusão.

O Programa foi implementado há 19 anos e, no total, cerca de 30 mil equipamentos já foram recondicionados e doados a pontos de inclusão digital espalhados em 695 municípios. Atualmente, 20 Centros de Recondicionamento de Computadores (CRCs), presentes em 14 estados, estão autorizados a entregar máquinas testadas, em condições de uso, com programas e aplicativos instalados.

O Ministério das Comunicações segue investindo no Programa que recebe toneladas de equipamentos e itens eletrônicos e promove a inclusão digital em todas as regiões do país. O Serpro identifica nessa parceira a oportunidade de contribuir com uma iniciativa que também promove impacto ambiental positivo por meio da destinação correta de bens eletroeletrônicos, uma vez que ao prover adequado tratamento de resíduos, a reciclagem reduz emissões de CO^2, consumo de água e utilização de combustíveis.

Principais investimentos de capital (infraestrutura e equipamentos)

Foram contratados R$ 9,99 milhões em investimentos para modernização e melhoria de sistemas elétricos e sistemas de climatização das instalações da Empresa, visando atendimento das metas ESG, bem como a aquisição de novos mobiliários e bens necessários à operação das Regionais. Do total contratado, foram realizados R$ 5,40 milhões, restando para o próximo exercício a execução de R$ 4,59 milhões.

Quadro 16: Investimentos realizados em Bens

AGRUPAMENTO	VALOR CONTRATADO (R$)
Mobiliário	2.620.387,28
Nobreak	227.000,00
Climatização	169.590,72
Apoio Logístico	47.945,00
Segurança Física	15.516,00
Total	3.080.439,00

Fonte: Planilha de acompanhamento do Plano de Obras e Investimentos (POI) 2023.

Quadro 17: Investimentos realizados em Obras

AGRUPAMENTO	CONTRATADO (R$)	VALOR REALIZADO (R$) (ATESTADO)	SALDO (R$) (CONTRATO)
Climatização	4.074.693,53	1.635.693,53	2.439.000,00
Elétrica	1.348.928,43	0,00	1.348.928,43
Centro de Dados	1.133.633,95	337.033,95	796.600,00
Civil	230.816,00	230.816,00	0,00
Infovia	121.510,25	121.510,25	0,00
Total	6.909.582,16	2.325.053,73	4.584.528,43

Fonte: Planilha de acompanhamento do Plano de Obras e Investimentos (POI) 2023.

Encontra-se em fase final de ajustes a reforma das instalações da Regional Brasília, que possui mais de 40 anos de uso e já vinha passando por várias pequenas melhorias. A reforma contemplou a preservação e valorização das características originais do imóvel, aderente ao novo modelo operacional da Empresa, com viés de modernidade, soluções digitais e bem-estar dos empregados.

Em 2023, foram concluídas as obras de melhoria no sistema de climatização e da parte que foi planejada das adequações de piso, forro, iluminação, recepção, banheiros, copas e áreas de circulação. Devido às novas necessidades da Empresa, o escopo do projeto foi ampliado com inclusão de novas adequações que serão concluídas no primeiro trimestre de 2024.

Para 2024, os principais desafios do Serpro em relação à gestão de sua infraestrutura predial são:

- implantação de melhorias das instalações Regionais e da Sede, que atendam às necessidades dos usuários com segurança e confiabilidade, primando sempre pela sustentabilidade ambiental;
- intensificação de práticas e implantação de sistemas e tecnologias que possibilitem o aumento da eficiência energética das instalações, contribuindo para a meta de redução de emissão de GEE;
- migração das Regionais do Serpro para o Mercado Livre de Energia;
- provimento de instalações físicas em Brasília para alocação dos grupos de trabalho do G20;
- aumento de eficiência na ocupação dos espaços, com compartilhamento de áreas ociosas e o desfazimento de bens e equipamentos obsoletos, armazenados e fora de uso;
- aumentar a Cessão de Uso de áreas livres do Serpro para órgãos da União;
- contratação de projetos de usina fotovoltaica para Regionais que não tem o sistema implementado;
- implantação da sala de inovação no espaço Porto Digital em Recife;
- transferência da Regional Belém para novo prédio, dentro do Parque de Ciência e Tecnologia (PCT) Guamá;
- melhorias nos processos de gestão logística, buscando integração e modernização da gestão patrimonial, com implantação de sistemas inteligentes e novas tecnologias de mercado a exemplo da RFID, modelos de contratações unificadas *facilities* e de manutenção predial; e
- capacitar as equipes de trabalho para os novos desafios.

Gestão de Licitações e Contratações

Conformidade

A gestão das aquisições e contratações do Serpro é realizada em conformidade com todo o arcabouço legal que rege o tema, em especial, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, o Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019, no Regulamento de Licitações e Contratos do Serpro, Regulamento de Parceiras e em outros instrumentos normativos que procuram assegurar à entidade pública a escolha da melhor proposta em termos de qualidade e preço, e, no que couber, demais normas que regem a Administração Pública.

O Serpro busca a transparência, a ética e a integridade nas relações com seus fornecedores, estabelecendo normas e procedimentos para aprimorar esse relacionamento comercial. A Empresa implementou o processo de avaliação de integridade de fornecedores e dispõe da Cartilha de Integridade do Processo de Aquisições e Contratações, que constitui medidas do PCINT, para prevenir e remediar a ocorrência de irregularidades, fraude, corrupção e desvios éticos relativos ao Processo de Aquisições e Contratações.

Dessa forma, busca aprimorar o relacionamento comercial com seus fornecedores, trazendo legitimidade, confiança e eficiência no atendimento às demandas relacionadas à aquisição de bens e serviços e o alinhamento aos princípios ESG.

As contratações efetuadas pelo Serpro estabelecem critérios que vão ao encontro das boas práticas de Governança Corporativa, Ambiental e Social:

- Adequada destinação dos consumíveis e resíduos utilizados nas contratações, exigindo tratamento de forma ambientalmente, adequada respeitando a legislação ambiental vigente;
- Certificações emitidas pelo Inmetro, que atestem, conforme regulamentação específica, a adequação dos requisitos de consumo de energia e de segurança dos usuários instalações;
- Garantir o adequado relacionamento entre as partes envolvidas e tratamento de dados por meio de critérios estabelecidos no código de ética e regras de LGPD;
- Avaliação das empresas contratadas por meio de processos de *Due Diligence*, avaliação de integridade e tratativas para reprimir o registro de oportunidade.

As práticas adotadas para a gestão de Aquisições e Contratações são maduras e a excelência do processo de contratação foi reconhecida em diversas oportunidades em exercícios passados, como no Congresso Nacional de Pregoeiros que reconheceu a qualidade de Termos de Referência, Pareceres Jurídicos e Editais de Pregão, além da realização de pregões com valores expressivos e negociações com vantagem econômica.

A gestão das Aquisições e Contratações atua no planejamento, na contratação, na gestão dos contratos, na aplicação de sanções e no estabelecimento dos normativos do Processo de Aquisições e Contratação do Serpro (PAQ), como demonstrado na Figura 37, com objetivo de atender com qualidade e tempestividade às necessidades de aquisição da Empresa.

Figura 37: Fluxo do Processo de Aquisições e Contratações

Gestão do processo de Aquisições e Contratação (PAQ)

Gestão do PAQ garantindo o adequado fluxo processual e atualizações normativas com o intuito de garantir a devida conformidade legal

Planejamento das Contratações

Garantir o atendimento de todas as demandas e necessidades do Serpro por meio de contratações que atinjam os seus objetivos com assertividade

Contratação

Formalizar as contratações tempestivamente e em conformidade com as previsões legais

Gestão de Contratos

Adotar as devidas providências com o intuito de garantir o cumprimento das disposições contratuais, viabilizando o atendimento das necessidades do Serpro

Gestão de Sanções

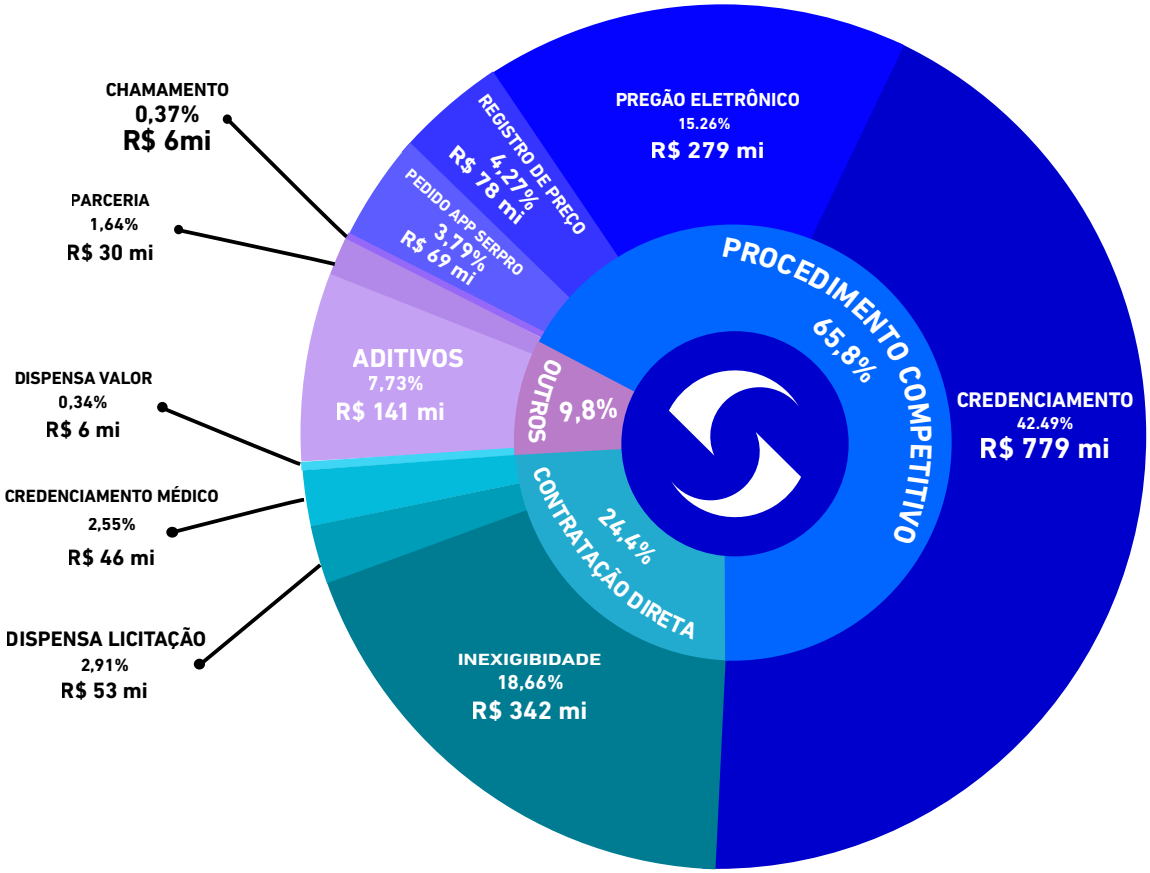
Previnir a recorrência de descumprimentos editalíciois e contratuais, evitando que o Serpro sofra prejuízos

Fonte: Serpro (2023).

O plano orçamentário de investimentos e custeio do Serpro, no qual constam as aquisições e contratações priorizadas, é aprovado anualmente e acompanhado trimestralmente pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração, e a Empresa utiliza como ferramentas de gestão e controle o Portal de Compras Governamentais do Governo Federal, as ferramentas de processo eletrônico, o Portal da Transparência e Governança do Serpro e o Sistema Histórico de Aquisições (HisAq), esses dois últimos desenvolvidos pelo Serpro.

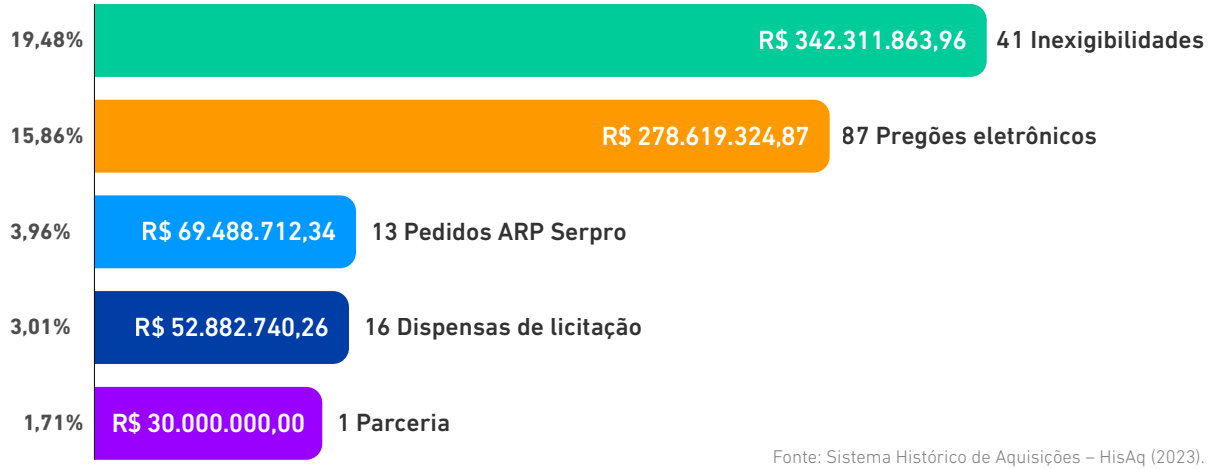
A seguir, destaques de aquisições e contratações de 2023:

Gráfico 2: Espécies de contratação



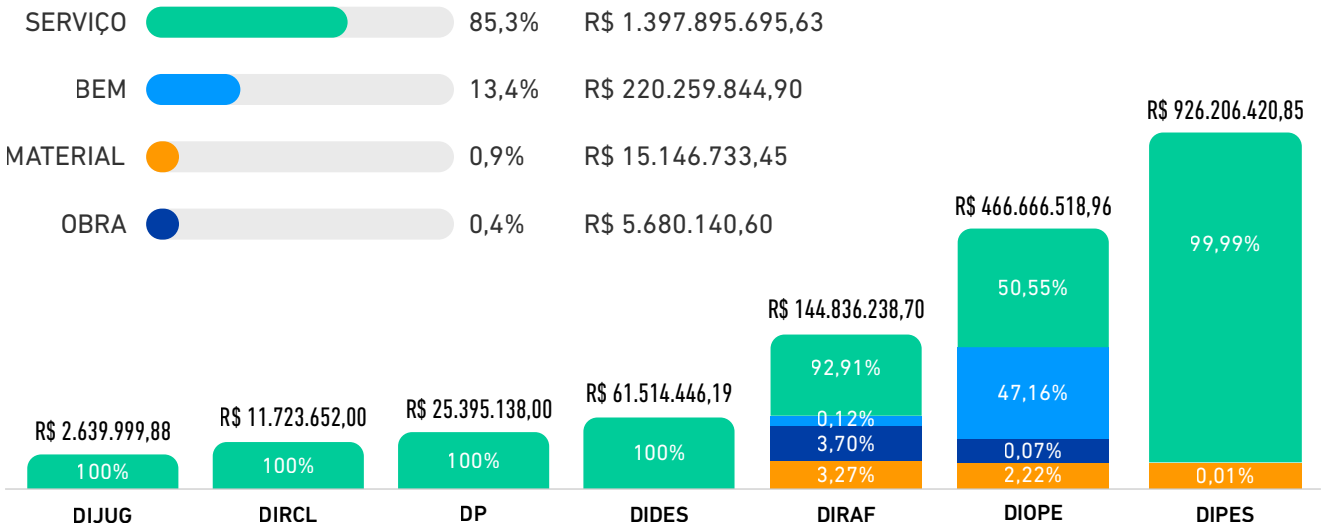
Fonte: Sistema Histórico de Aquisições – HisAq (2023).

Gráfico 3: Principais tipos de contratação com maior impacto de valor



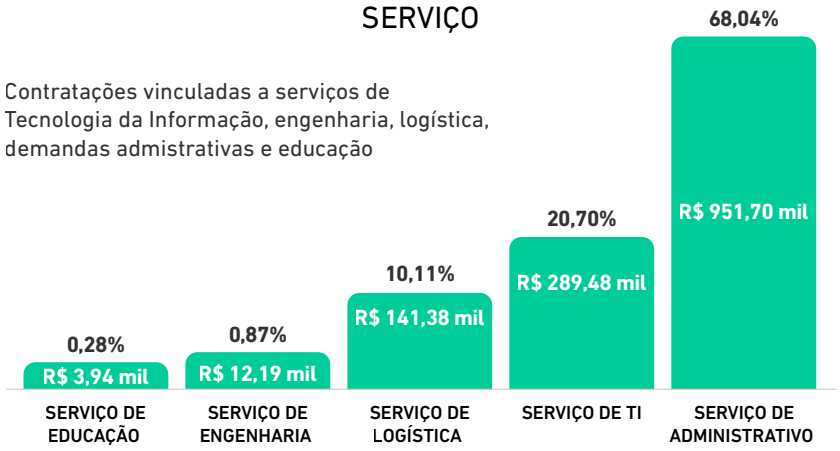
Fonte: Sistema Histórico de Aquisições – HisAq (2023).

Gráfico 4: Valores e categoria de objeto por Diretoria



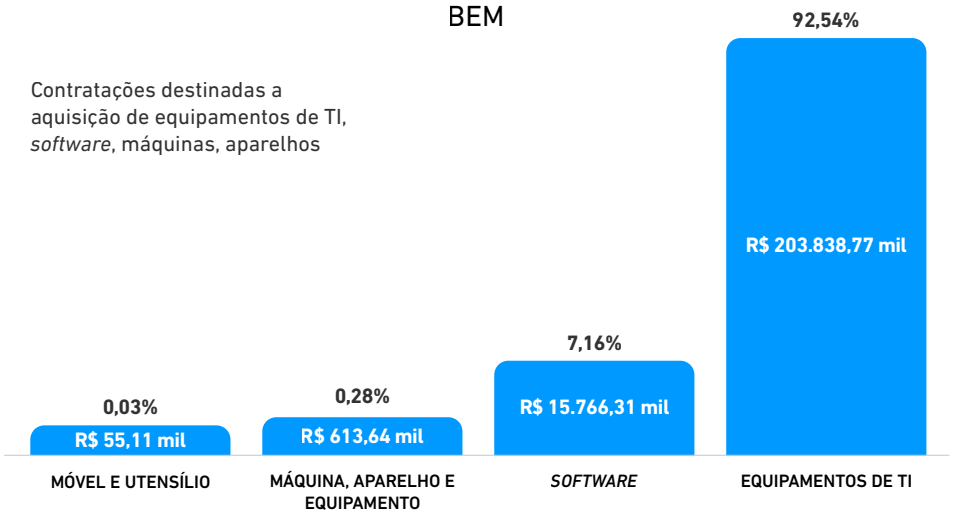
Fonte: Sistema Histórico de Aquisições – HisAq (2023).

Gráfico 5: Contratação por tipo de serviço



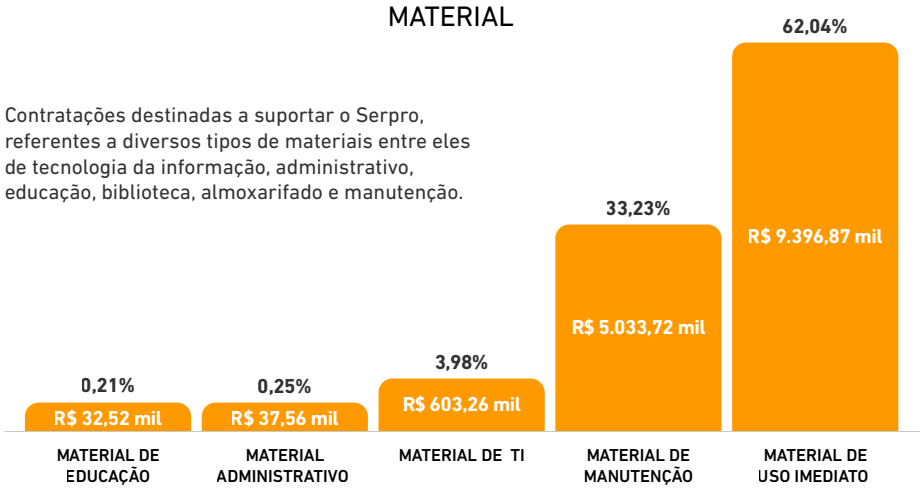
Fonte: Sistema Histórico de Aquisições – HisAq (2023).

Gráfico 6: Contratação por tipo de bem



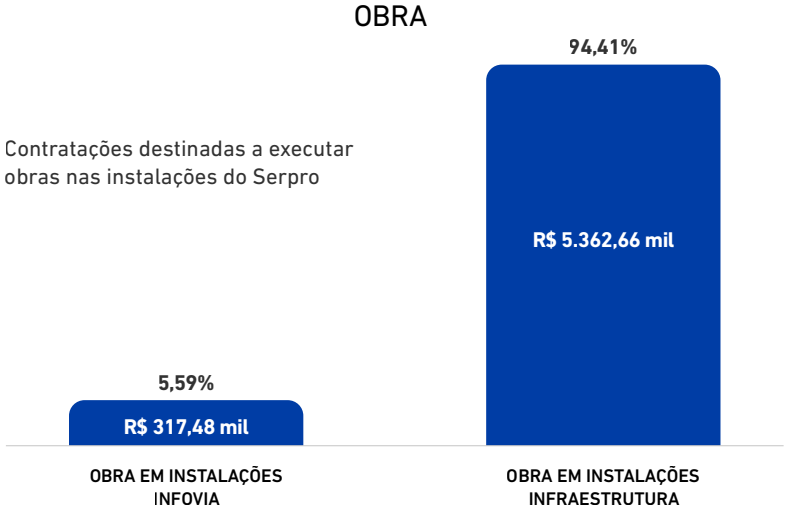
Fonte: Sistema Histórico de Aquisições – HisAq (2023).

Gráfico 7: Contratação por tipo de material



Fonte: Sistema Histórico de Aquisições – HisAq (2023).

Gráfico 8: Contratação por tipo de obra



Fonte: Sistema Histórico de Aquisições – HisAq (2023).

As contratações mais relevantes associadas aos Objetivos Estratégicos são apresentadas a seguir:

Quadro 18: Principais contratações vinculadas ao Planejamento Estratégico

Objeto	VALOR (R$)	TIPO DE CONTRAÇÃO	Objetivos Estratégicos
Contratação de expansão e atualização tecnológica da capacidade produtiva para os servidores da plataforma Mainframe IBM e respectivos serviços de manutenção preventiva e corretiva	142.916.150,76	Contratação direta	(Ciclo 2020-2024) OE1 – Fortalecer a marca Serpro OE3 – Inovar o portfólio de negócios OE4 – Prover plataformas de negócio que impulsionem a transformação digital do Estado OE5 – Potencializar a carteira de clientes
Subscrição e Suporte (S&S), Serviços de Suporte Técnico Avançado e Serviços de *Accelerated Value*	103.189.284,09	Contratação direta	(Ciclo 2020-2024) OE6 – Garantir a sustentabilidade econômico-financeira
Serviço de Infraestrutura de *Data Warehouse "as a service"* na modalidade Teradata *On-Premises Cloud*, Serviços Profissionais sob demanda e ativações adicionais de Infraestrutura de *Data Warehouse "as a service"* sob demanda	26.379.583,52	Contratação direta	(Ciclo 2020-2024) OE6 – Garantir a sustentabilidade econômico-financeira

Fonte: Sistema Histórico de Aquisições - HisAq (2023)

A gestão de contratações do Serpro conquistou diversos objetivos em 2023, entre eles:

- a evolução de painéis gerenciais do Processo de Aquisições e Contratações, propiciando a tomada de decisão baseada em dados e contribuindo para uma maior integração com os seus clientes internos na execução e acompanhamento das atividades;
- a evolução do processo, com otimizações implementadas em melhorias do sistema HisAq e revisões normativas, incluindo a avaliação para adoção às recomendações da Resolução CGPAR nº 45, de 30 de dezembro de 2022; e
- a finalização da revisão do Regulamento de Licitações, viabilizando a devida atualização e conformidade legal, além de novas formas de contratar inovação tecnológica, que segue para aprovação do Conselho de Administração.

O principal desafio, para 2024, é a adequação do processo de aquisições aos direcionamentos ESG, com estudo e criação de políticas ou regras para incentivar contratações engajadas no tema. Assim como a evolução do sistema que suporta o processo de planejamento, contratação, gestão e sancionamento para atender as necessidades operacionais e de gestão, viabilizando a automatização do monitoramento das atividades e uso de inteligência artificial para disponibilizar informações gerenciais para a tomada de decisão.

Permanece, ainda, o objetivo de otimizar o fluxo do processo de aquisições e contratações para atender os diversos modelos de relacionamento e formalização do mercado com tempestividade, contribuindo para o atendimento das necessidades dos clientes, buscando diminuir prazos na execução e ser o pilar para o negócio do Serpro propondo novas formas de contratação para soluções inovadoras.

Para saber mais sobre as ferramentas de busca necessárias para consultar as licitações realizadas e em andamento, editais, anexos e resultados, além dos contratos firmados, basta acessar: Licitações e contratos

Investimentos e Infraestrutura Tecnológica

Investimentos

As aquisições e contratações de TIC são um dos alicerces para a eficiência da execução da grande maioria dos processos do Serpro, tendo um papel fundamental no alcance das metas do PEE, nas iniciativas de inovação, na melhoria da eficiência operacional, na garantia dos níveis de serviço e principalmente na qualidade dos serviços ofertados à sociedade brasileira.

A criticidade do processo e o envolvimento de quantias vultuosas de recursos demandam observância e cumprimento da legislação vigente, alinhamento com os objetivos estratégicos do Serpro e utilização das melhores práticas de gestão pública.

Em 2023, destacaram-se as seguintes práticas de excelência, aplicadas ao processo de planejamento das contratações de TI:

- Condução de negociações com fornecedores e fabricantes, utilizando as melhores práticas de mercado, com o objetivo de obter um acordo positivo no que se refere às soluções tecnológicas, níveis de serviço e, principalmente, redução do valor a ser contratado. Através das análises e negociações, houve reduções superiores a R$ 102 milhões. É relevante salientar que a economia alcançada, decorrente das ações de trabalho em 2023, pode repercutir de maneira anual ou plurianual, dependendo do caso específico;
- Publicação do Plano Anual das Contratações de TI no site do Serpro, trazendo transparência para os cidadãos e empresas interessadas no provimento, ensejando seu preparo administrativo, físico, financeiro e logístico;
- Participação dos times de planejamento de contratação de TI no 4º Seminário Nacional das Estatais e nas capacitações de Planejamento de Compras Públicas, com ênfase em: Estudo Preliminar, Gestão de Riscos, Termo de Referência, Planejamento Básico, Editais, Proteção de Dados, Obras Públicas, Serviços de Engenharia e Manutenção Predial;
- Avaliação de integridade dos fornecedores de TI, visando identificar e mitigar possíveis riscos à integridade a que o Serpro possa ser exposto no relacionamento comercial com estes e que venham a causar-lhe danos à imagem ou à reputação;
- Adoção dos princípios ESG nas contratações de TI, solicitando documentação comprobatória de aderência à Portaria INMETRO/MDIC nº 170 nos instrumentos convocatórios e inclusão de cláusulas contratuais referentes à eficiência energética e descarte ou reciclagem dos consumíveis e resíduos;
- Criação do Catálogo de Riscos para Contratação de TI para apoiar a fase de planejamento de contratação na identificação dos riscos, avaliação e elaboração de estratégias para mitigação, contingência ou transferência de riscos. O Catálogo está em melhoria contínua com inclusão de novos riscos a fim de permanecer eficaz na resposta a desafios potenciais, diante de mudanças nas condições operacionais;
- Análise dos possíveis impactos das contratações de TI sobre o custo dos serviços do Serpro, dando maior segurança ao processo decisório;
- Atualização do Catálogo de Tecnologia do Serpro, para acompanhamento do Ciclo de Vida dos Produtos de TI usados na Empresa, acompanhamento das prospecções e Provas de Conceito, rastreamento dos produtos em declínio e orientação quanto as tendências de tecnologia de Infraestrutura através de radar tecnológico; e
- Desenvolvimento de novas lideranças femininas, em alinhamento com o Governo Federal e agenda ESG.

Em 2023, o Serpro concluiu 160 contratações de TI, dentre as quais se destacam:

- Plataforma alta: crescimento mainframe;
- Armazenamento: *storage* (R$ 22,9 milhões), rede SAN (R$ 19,6 milhões), Solução de Armazenamento de Objetos (R$ 4,8 milhões);
- *Facilities* Centro de Dados: Centro de Dados Modular em São Paulo; e
- Rede LAN: atualização da rede *Wireless*.

Os valores investidos estão descritos adiante.

Quadro 19 : Investimentos em TIC – por segmento:

SEGMENTO	VALOR REALIZADO (R$)
Plataforma alta	79.483.007,32
Facilities Centro de Dados	51.823.694,93
Armazenamento	49.445.447,79
Rede LAN	4.309.742,02
Plataforma baixa	1.470.525,58
Segurança	620.279,50
Corporativo	129.500,00
Desenvolvimento	42.722,95
Rede centro de dados	12.450,56
Outros	5.404,99
Backbone	3.371,79
TOTAL	**187.346.147,43**

Fonte: Sistema Histórico de Aquisições – HisAq e ERP *Web Manager* (2023).

Destaca-se a vigilância constante do indicador de obsolescência dos equipamentos de TI do Serpro, assunto que não deve ser subestimado. Observa-se a continuidade da trajetória de redução da obsolescência, resultado dos substanciais investimentos realizados, especialmente nos anos de 2021 e 2022. A obsolescência dos ativos do Serpro está sob controle, refletindo um indicador abaixo de 6%, sem previsão de crescimento nos próximos dois anos.

É crucial manter uma abordagem proativa para evitar a ressurgência da obsolescência acumulada como um desafio para a Empresa. A resolução rápida de problemas pontuais é fundamental, assegurando uma renovação constante e saudável do parque instalado. Dessa forma, a sustentabilidade e eficiência a longo prazo dos ativos do Serpro estão garantidas. A seguir algumas ações de destaque relacionadas à infraestrutura tecnológica.

Otimização do Mainframe

O planejamento da capacidade de processamento da plataforma mainframe baseia-se no perfil histórico de consumo e contempla um horizonte de três anos. No decorrer de 2022, em duas ocasiões, houve necessidade de realizar acréscimos de capacidade fora do previsto, devido ao aumento de consumo não esperado em horários de pico, seja por aumento na quantidade de acessos (que termina por aumentar o consumo de processamento), seja por mudanças nas regras de negócio das aplicações.

Em janeiro de 2023, a estimativa para utilização do ambiente mainframe apontava para uma curva de crescimento positivo com previsão de aumento de custos para ampliação de *hardware* e *softwares* para manutenção dos níveis de serviço contratados com o Serpro.

Nesse sentido, durante o ano, foram desenvolvidas ações para identificar oportunidades de ganho de performance, propor e implementar melhorias nas aplicações e nos processos produtivos. Essas ações proporcionaram uma redução significativa na curva de utilização do ambiente mainframe com picos de uso menores que 80% da capacidade da infraestrutura. Essa redução vai possibilitar uma diminuição no custeio do ambiente na ordem de R$ 25 milhões para 2024.

Centro de Dados Modular

O Serpro iniciou a implantação do Centro de Dados Modular em São Paulo, que possui características de uma construção pré-fabricada, com módulos integrados, padronizados, otimizados, com diferentes funções, infraestrutura altamente adaptável e ambiente computacional de alta disponibilidade. Esse tipo de centro de dados é projetado para melhorar a eficiência operacional, reduzir o consumo de energia e atingir metas de expansão rápida e com pouca interferência nos ambientes já em operação.

O Centro de Dados Modular de São Paulo, neste modelo de construção, é o maior de Governo no país com uma área total de 1.820 m^2, sendo 503 m^2 de módulos pré-fabricados que compõem os ambientes internos. O restante são áreas técnicas que suportam a operação do Centro de Dados. Todos os módulos críticos possuem paredes certificadas que suportam até 120 minutos de fogo e garantem a estanqueidade do ambiente contra a entrada de água e poeira.

A estrutura permite a alocação gradual de sistemas e os primeiros módulos já se encontram instalados. É um modelo de construção considerado disruptivo. A edificação tradicional em alvenaria costuma demorar anos, com a alocação dos serviços sendo realizada somente após a inauguração de toda a estrutura. Já a estrutura do novo Centro de Dados, que terá um total de cinco módulos de produção, permite a imediata migração física e lógica na medida em que cada módulo é implementado.

Na etapa atual, estão sendo implementadas as três primeiras fases do projeto (já operacionais), restando ainda outras duas fases para a conclusão, o que deverá ocorrer em 2024. Após a conclusão das cincos fases previstas no projeto, o Centro de Dados terá uma capacidade total de 150 racks e uma potência certificada de 1MW. Além disso, para suportar a operação com segurança e alta disponibilidade, há diversos sistemas auxiliares como, por exemplo, sistemas BMS (*Building Management System*), DCIM (*Data Center Infrastructure Management*), CFTV (Circuito Fechado de Televisão) e SDAI (Sistema de Detecção e Alarme de Incêndio) com utilização de gás inerte.

Os módulos possuem certificação TIER III *Facility* que atesta a qualidade tanto do projeto quanto da execução, ou *facilities*, que avalia a qualidade da estrutura física responsável por características como o sistema de climatização e as infraestruturas de instalações elétricas. A *Uptime Institute*, organização responsável pela certificação, realizou os testes previstos em março e abril de 2023, todos concluídos com sucesso.

A classificação TIER III recebe destaque por ser a principal escolha entre as empresas que buscam um equilíbrio entre custo e os melhores níveis de serviço. O Centro de Dados precisa ser construído com uma infraestrutura redundante, com caminhos duplos para fornecimento de energia e climatização. Outra característica importante do Data Center TIER III é a capacidade de realizar manutenções programadas sem interromper sua operação, garantindo a disponibilidade dos serviços.

O Centro de Dados de São Paulo hospeda mais de 1.000 soluções de governo, algumas classificadas como sistemas estruturantes de Estado, tanto em plataforma alta (mainframe) como em plataforma baixa, além da mais nova plataforma de nuvem do Serpro, a Nuvem de Governo.

Outro grande diferencial do novo Centro de Dados modular é a sua operação com uma alta eficiência energética. Atualmente o grande desafio dos operadores de grandes centros de dados é tornar os ambientes mais eficientes, reduzindo o custo operacional, sendo a energia um dos principais insumos.

Estima-se que os centros de dados em todo o mundo representam cerca de 3% do consumo total de energia do planeta, sendo um ponto de atenção em todas as discussões que envolvem sustentabilidade, emissões de carbono e demais temas relacionados.

No mercado, o indicador PUE (*Power Usage Effectiveness*), que trata da eficiência no uso de energia, representa a relação entre a quantidade total de energia consumida pelas instalações e a energia fornecida aos equipamentos de TI. Quanto menor o valor de PUE, mais eficiente será o centro de dados.

Após todos os testes realizados no novo Centro de Dados Modular do Serpro, ficou constatado que o PUE do ambiente será inferior a 1,4. Esse número vai se tornar uma referência no mercado brasileiro, por ser um valor bem reduzido e que poucos centros de dados conseguem atingir.

O investimento efetuado em 2023 no Centro de Dados Modular foi da ordem de R$ 50 milhões.

Observabilidade

Em 2023, o Serpro evoluiu a monitoração dos serviços visando a observabilidade efetiva das soluções desenvolvidas e suportadas pela estatal. Observabilidade em tecnologia da informação é a capacidade de analisar, monitorar, rastrear e compreender os sistemas e os componentes da infraestrutura de tecnologia, por meio de dados e métricas. É mais que o simples monitoramento; abrange entender os padrões de funcionamento de aplicações compreendendo aspectos de performance, segurança e consistência; para que partir disso, sejam traçados planos de ações para se atingir uma maior disponibilidade dos serviços.

O ponto de partida dessa iniciativa do a Serpro foi a criação de um portal que contêm a visão geral da arquitetura de monitoração corporativa. Além do portal, a monitoração especializada de alguns componentes foi aperfeiçoada a fim de se obter a situação real de um serviço e, assim, agilizar a identificação e a solução de possíveis problemas que possam impactar os clientes/usuários.

Destaca-se, nesse ciclo, a evolução da monitoração do servidor *web* Apache, a partir do uso da ferramenta GROK que permite visualizar de forma consolidada métricas importantes como o volume de requisições por contexto, tempo médio de resposta, quantidade de erros, entre outras métricas.

Há, ainda, esforços na aquisição de uma solução de APM (Application Performance Management) que entregue a observabilidade para os serviços mais críticos. A ferramenta de APM será uma solução importante para monitorar, diagnosticar e otimizar o desempenho de aplicações de software por dentro delas. Sua utilidade abrange desde a identificação de problemas de desempenho até a melhoria contínua da experiência do usuário. Os principais benefícios incluem: monitoramento proativo, diagnóstico rápido e preciso, monitoração da experiência do usuário, detecção de anomalias, visibilidade holística, otimização de recursos e análise de tendências.

Alguns passos importantes para alcançar a observabilidade:

- Instrumentação adequada: integrar seu sistema com ferramentas e bibliotecas que coletam dados relevantes, como logs, métricas e rastreamentos. Isso envolve a adição de código ao seu aplicativo para registrar informações importantes;
- Centralização de *logs*: agregar *logs* de diferentes partes do sistema em um local centralizado. Isso facilita a análise e a correlação de eventos, permitindo uma compreensão mais completa do que está acontecendo no sistema;
- Métricas significativas: determinar métricas importantes para o seu sistema, como a taxa de erro, o tempo de resposta e a utilização de recursos. Coletar essas métricas de forma consistente para monitorar o desempenho e identificar possíveis problemas;
- Rastreamento de transações: implementar rastreamento de transações para seguir o fluxo de uma solicitação por todo o sistema. Isso é crucial para identificar gargalos de desempenho e entender como diferentes componentes interagem;
- Alertas e notificações: configurar alertas com base em métricas e eventos específicos. Isso permite uma resposta proativa a problemas potenciais antes que eles afetem significativamente os usuários;
- Cultura de observabilidade: promover uma cultura organizacional que valorize o tema. Isso envolve treinamento, colaboração entre equipes de desenvolvimento e operações, e a compreensão compartilhada da importância do tema para o sucesso do sistema; e
- Análise de Causa Raiz: utilizar dados observáveis para realizar análises de causa raiz, identificando as causas fundamentais de problemas recorrentes e implementando soluções duradouras.

Ao seguir esses passos, o Serpro melhorará significativamente sua capacidade de entender, depurar e otimizar os sistemas, garantindo uma operação mais eficiente e resiliente.

Modernização da Rede Local e dos recursos tecnológicos utilizados no trabalho

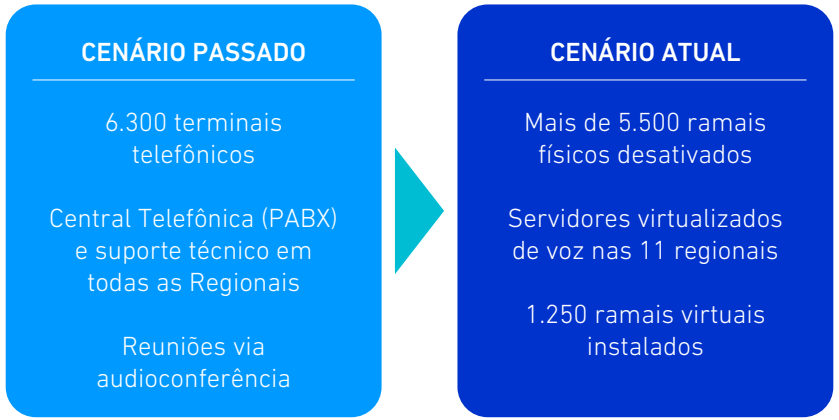
No ano de 2023 o serviço de rede local continuou promovendo modernização tecnológica com a finalização das entregas de mais de 4 mil *notebooks* e periféricos (kit ergonômico, *mouses* e teclados sem fio, *headsets*) e quase 5 mil monitores, provendo um ambiente de trabalho adequado a uma empresa do porte do Serpro, trazendo maior mobilidade e tecnologia para os empregados.

Foi finalizada a aquisição para evolução da rede sem fio nas Regionais, que passarão a operar na tecnologia Wi-Fi 6, de maior capacidade, mais segura e mais apropriada às diversas tecnologias que estão surgindo. Essa modernização da rede local e dos recursos tecnológicos utilizados aproxima-se do conceito ESG ao reduzir o consumo de energia de diversas maneiras:

- redução de uso de *hardware* com a virtualização de servidores;
- substituição de *desktops* por *notebooks*, o que reduz em 69% o consumo de energia; e
- uso de monitores mais modernos e econômicos, que consomem 30% menos de energia.

A redução do consumo de papel continua sendo um ponto tratado no serviço de impressão, além disso, alinhado aos Objetivo Estratégico "OE6. Garantir a sustentabilidade econômico-financeira", foi promovida uma intensa otimização de recursos. Atualmente, o atendimento é feito na modalidade remota em mais de 85% dos casos, de forma totalmente segura e auditável, o que possibilitou a redução da mão de obra alocada em 30%, refletindo diretamente nos custos do serviço. Ainda nesse intuito de otimização e seguindo tendências de mercado, foi evoluído o Serpro Inteligência Artificial (SIA), um *bot* de atendimento disponibilizado à toda Empresa.

Adicionalmente, o sistema de Telefonia IP passou por evolução tecnológica, com a substituição de aparelhos e ramais físicos por ramais virtuais num processo que, além de transparente para os usuários, traz economia e flexibilidade:



As inovações tecnológicas trazem benefícios para o Serpro, pois aumentam o seu potencial de entregar melhores produtos e serviços e de operar de forma mais eficiente, por isso a Empresa está sempre se desafiando na incorporação dessas inovações e na melhoria dos seus processos, e, em 2023 não foi diferente. Importantes iniciativas foram executadas para a transformação digital interna, favorecendo o Serpro diante do cenário acelerado de mudanças e inovações tecnológicas.

Inovação Interna e melhoria operacional

Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

O Serpro, ciente da importância crucial da inovação e do desenvolvimento tecnológico em um ambiente empresarial dinâmico, direciona seu foco para dispositivos legais e boas práticas que impulsionam uma Cultura de Inovação eficiente. Essa abordagem inovadora não apenas orienta a organização e o funcionamento da Empresa, mas também considera o conjunto de atribuições e responsabilidades relacionadas ao processo de desenvolvimento, inovação de negócio e inovação interna.

Com objetivos estratégicos intrinsecamente ligados à Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&DI), o Serpro busca alcançar metas específicas que não apenas impulsionam seu progresso interno, mas também moldam sua contribuição para o mercado. Em 2023, dois objetivos estratégicos destacaram-se: "OE4 – Prover plataformas de negócio que impulsionem a transformação digital do Estado" e "OE3 – Inovar o portfólio de negócios".

Ao explorar a relação direta entre esses objetivos e a inovação, torna-se evidente que a Empresa não encara a P&DI como uma atividade complementar, mas sim como um pilar fundamental para atingir sua visão proativa e sua missão centrada em oferecer serviços de excelência e tecnologia avançada.

Os processos "Gerenciar Inovação de Negócio" e "Gerenciar Inovação Interna" estabelecem diretrizes para a gestão das inovações, delimitando papéis e responsabilidades. Essa abordagem promove a colaboração entre equipes multidisciplinares e incentiva a participação ativa de todos os níveis hierárquicos.

Ao adotar uma abordagem estruturada para a inovação, o Serpro assegura a avaliação criteriosa de oportunidades e riscos associados a projetos inovadores. Essa governança proporciona a flexibilidade necessária para se adaptar às mudanças rápidas do mercado, mantendo a Empresa na vanguarda da tecnologia e possibilitando a entrega de soluções impactantes.

A Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação desempenham papéis cruciais na construção de uma reputação sólida e de confiança no mercado. O comprometimento constante do Serpro com a inovação o torna uma escolha preferencial para clientes e parceiros que buscam soluções avançadas e confiáveis, contribuindo significativamente para a lealdade do cliente e a conquista de novos mercados.

Em resumo, a P&DI não é apenas um investimento em tecnologia; é uma estratégia essencial para a manutenção e o fortalecimento da posição competitiva do Serpro. Ao impulsionar a inovação, melhorar a eficiência operacional e construir uma reputação sólida, a P&DI é um fator-chave para o sucesso contínuo em um ambiente empresarial em constante evolução.

Os avanços na promoção da inovação como parte da cultura organizacional também se refletem na inauguração de um espaço de experimentação e execução de Provas de Conceito (POCs), projetado para buscar a consolidação de uma mentalidade inovadora, além da submissão de propostas de inovação nas temáticas de inteligência artificial, nuvem, *geoanalytics*, *data analytics* e *blockchain*.

Inovação aplicada para a integração de processos internos

Em 2023, o Serpro realizou um concurso público para a contratação de mais de 600 Analistas com Especialização em Tecnologia e o processo de convocação e contratação ocorreu completamente por meio digital, num esforço integrado de diversas áreas para aplicar a inovação também em seus processos internos e para fortalecer a cultura organizacional de inovação.

O Serpro desenvolveu a solução de Admissão Digital, um sistema interno específico para essas contratações no qual o candidato aprovado recebe o link, que deve ser acessado pela conta do gov.br e, por meio da plataforma interna, submete todos os documentos exigidos no ato convocatório. As comunicações das demais etapas do processo de admissão são feitas por e-mail e mensagem pelo WhatsApp.

Na sequência, o novo empregado participa de um processo de ambientação, que foi reformulado em 2023 para também ocorrer por interações virtuais, que possibilita conhecer a Empresa, suas prioridades estratégicas, seus desafios e ter contato com a pauta ESG.

Solução Admissão Digital

Benefício: entregar uma plataforma digital para convocação, *onboarding* e validação documental dos novos concursados, que aumente a eficiência operacional do processo "Agregar Pessoas", no qual estão contemplados os subprocessos:

- Gerenciar Quadro de Pessoal
- Gerenciar Recrutamento e Seleção
- Gerenciar Alocação de Pessoas

"A inovação, que faz parte do DNA da empresa, está totalmente presente no processo de convocação dos novos empregados e empregadas."
Marco Sobrosa
Diretor de Pessoas

O tempo de deslocamento + aguardar atendimento + processos de validação + assinatura contrato + registro sistema leva em média de 32 horas/candidato, considerando o tempo gasto pelo candidato e equipe de gestão de pessoas do Serpro.

Com a implantação da nova solução eliminam-se as seguintes etapas:

- Comparecimento, agendamento de atendimento, emissão de Aviso de Recebimento, tempo para consolidar informações em planilhas e e-mails; e
- Registro manual no Sistema de Gestão de Pessoas.

Para o cenário acima, considera-se que o esforço operacional de 32 horas/candidato caia para 6 horas/candidato com o sistema de Admissão Digital (uma redução de tempo e custo operacional de aproximadamente 80%).

Aplicação de metodologias e conhecimentos para a melhoria operacional

Um exemplo de aplicação de metodologias de trabalho e de conhecimentos para a melhoria operacional e a geração de valor internamente ocorreu na área jurídica consultiva. Em 2023, adotou-se uma nova metodologia baseada no método ágil, utilizando a ferramenta Scrum.

Essa abordagem resultou em uma redução de 9,7% no tempo médio de resposta na área consultiva, equilibrando o número de consultas em atendimento com as concluídas. A atuação consultiva concentrou-se na Governança Corporativa, fortalecendo os laços com clientes internos e a área pôde participar ativamente na negociação de contratos nacionais e internacionais, além de acompanhar os processos licitatórios e contratações de despesas.

Para melhorar a clareza de documentos, um Acordo de Cooperação Técnica com o Laboratório Iris foi proposto, visando a linguagem simples, e foi desenvolvida uma Trilha de Conhecimento que será disponibilizada para os empregados, sem custos adicionais para a Empresa.

Outras realizações da área jurídica incluíram:

- contribuições na elaboração do novo Regulamento de Licitações e Contratos do Serpro;
- publicação da Política de Propriedade Intelectual e obtenção do Certificado de Registro de nove softwares junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI);
- implementação de 5 ações de Direito Digital para promover boas práticas na Empresa;
- estabelecimento da norma interna para o procedimento consultivo; e
- busca pela inovação, com 85% dos empregados participando de cursos e certificações.

Importante destacar o apoio jurídico na elaboração de um plano de conformidade de produto do Serpro, com aprovação perante a ANPD, ação que terá reflexo durante o ano de 2024.

Ainda em 2023, na esfera contenciosa trabalhista, destacaram-se os esforços visando a redução do passivo judicial do Serpro, por meio da identificação de processos judiciais específicos com as características passíveis de proposta de acordo.

Governanças alinhadas para geração de valor

As ações de destaque e os resultados alcançados em 2023 pelos domínios de governança que se alinham para promover uma adequada Governança Corporativa estão representados a seguir.

Figura 38: Governança de Tecnologia da Informação

GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Responsável por estruturar, coordenar e integrar a tomada de decisões, direcionamento, implementação e alocação de recursos da Tecnologia da Informação, para alcançar a estratégia e os objetivos empresariais de forma eficiente.

CONFORMIDADE

No ciclo 2023, o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) foram consolidados em um instrumento estratégico de Tecnologia da Informação, em adequação à Resolução CGPAR n° 41, de 04/08/2022.

O PDTIC 2023-2027 foi concebido nas dimensões estratégica (propósito, diretrizes e objetivos de TI), tática (metas de TI) e operacional (iniciativas de TI).

PRINCIPAIS AÇÕES

Além de 7 Objetivos de TI e 22 Metas de TI, o PDTIC foi composto por 132 iniciativas.

- Aprimoramento da Governança de Ti com o alinhamento entre investimentos em tecnologia e objetivos estratégicos;
- Avanços na maturidade para tratar dívidas técnicas de obsolescência tecnológica nos sistemas;
- Realização de 98% das ações priorizadas no Plano de Transformação Digital.

RESULTADOS DE DESTAQUE

- Ampla participação em ações de desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais;
- Evolução da arquitetura de Segurança da Informação e implementação de melhorias de infraestrutura de Operações;
- Entrega de 8 experimentos em temas técnicos estratégicos, 3 APIs de Inteligência Artificial reutilizáveis, 3 novas funcionalidades para o ecossistema de Biometria e 4 casos de uso envolvendo IA e *GeoAnalytics*.

Fonte: Serpro (2023).

Figura 39: Governança de Segurança da Informação

GOVERNANÇA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Responsável por direcionar a Segurança da Informação, com adoção de processos, serviços e ações que visam assegurar a disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade dos dados e informações, do Serpro ou sob sua guarda, incluindo a Segurança Cibernética.

CONFORMIDADE

O Serpro dispõe de uma Política Corporativa de Segurança da Informação (PCSI), alinhada à Política de Governança Corporativa, à Política Serpro de Privacidade e Proteção de Dados (PPPD) e à Política Corporativa de Governança de Dados (PCGD), além de uma Política Corporativa de Continuidade de Negócios (PCCN), que estão alinhadas Política Nacional de Segurança da Informação (PNSI) e a Política Nacional de Segurança das Infraestruturas Críticas (PNSIC), publicadas pelo Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República e baseadas nas principais práticas de mercado, como as normas ISO 27001, ISO 27002, ISO 22301 e ISO 22313.

PRINCIPAIS AÇÕES

- Centro de Operação de Segurança (SOC): novas técnicas de detecção, automação de mecanismos de remediação e tratamento de mais de 6 milhões de eventos de segurança e tentativas maliciosas;
- Apoio e recuperação de ambientes atacados: colaboração com órgãos governamentais para recuperação de ambientes que sofreram ataques cibernéticos e evolução da lista de reputação do Serpro;
- *GovShield* para Estados e Municípios;
- Participação em Grupos de Trabalho (Finanças e Infraestrutura Crítica);
- Antifraudes para Soluções Estruturantes de Governo: troca de experiências com BB e CEF, aquisição de solução em finalização.

RESULTADOS DE DESTAQUE

Em 2022, foram investidos R$ 25 milhões em segurança cibernética e, em 2023, foram destinados R$ 9 milhões para investimentos e custeio em segurança. Para 2024, projeta-se um investimento de R$ 50 milhões.

Parte significativa desses investimentos resultou em melhorias nos mecanismos de proteção, abrindo também oportunidades de negócios no âmbito de segurança e conectividade.

Fonte: Serpro (2023).

Figura 40: Governança de Dados

GOVERNANÇA DE DADOS

Responsável por direcionar a Gestão dos Dados, sejam esses próprios ou pertencentes aos clientes e custodiados pelo Serpro, com o objetivo de gerenciá-los como ativos associados ao valor de negócio.

CONFORMIDADE

A Governança de Dados no Serpro está alinhada ao Planejamento Estratégico e seu desdobramento tecnológico. A estruturação do tema levou em consideração o Manifesto de Dados e o guia de referência de gestão de dados DAMA-DMBOK. O Serpro conta com uma Política Corporativa de Governança de Dados e um Modelo de Governança de Dados que busca identificar as melhores práticas de tratamento de dados e adotá-las, seja como obrigação, seja como recomendação, no âmbito da Empresa como um todo.

PRINCIPAIS AÇÕES

- Processo de Autoavaliação de Maturidade em Governança e Gerenciamento de Dados;
- Implantação de um *Data Warehouse* no Metadados Centralizados do Serpro com diferentes relatórios pré-construídos que facilitam as consultas, além de painéis analíticos, dentre os quais destaca-se o Painel de Qualidade de Dados;
- Elaboração de um *framework* que possibilita a oferta padronizada para o serviço de qualidade de Dados, otimizando o tempo entre a especificação e acesso aos resultados e possibilitando a ampliação da oferta deste serviço.

RESULTADOS DE DESTAQUE

- Integração com o SeproData permite acompanhar, por meio de um painel corporativo, a cobertura de autorizações a bases de dados. Em 2023, a cobertura de autorizações de bases aumentou 30% em relação ao ano anterior, promovendo gestão de 54% das mais de 700 bases mapeadas.

Fonte: Serpro (2023).

Figura 41: Governança de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais

GOVERNANÇA DE PRIVACIDADE E PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS

Responsável por direcionar o tratamento de dados pessoais com a adoção de práticas para resguardar a privacidade e proteção dos titulares desses dados e para manter a conformidade com a legislação em vigor.

CONFORMIDADE

O Serpro é referência na observância à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) e dispõe de normativos importantes para o direcionamento e regramento do tema: Política de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais; norma do Programa de Governança em Privacidade e Proteção de Dados Pessoais (PGPPD); normas de "Acesso Lógico aos Ambientes de Tecnologia da Informação e Comunicação", de "Processo forense computacional do Serpro" e de "Uso seguro dos serviços de correio eletrônico e mensageria" adaptadas ao contexto de privacidade e proteção de dados pessoais, além de norma de "Acesso à rede Serpro através de rede local sem fio (WLAN)".

PRINCIPAIS AÇÕES

- Monitoramento de riscos à privacidade e proteção de dados (organizacionais e a titulares de dados pessoais), com propostas de controles e avaliação das ações implementadas;
- Ciclos anuais de conformidade em consonância com as práticas normatizadas na Empresa;
- Revisão do Plano de Resposta a Violação de Dados Pessoais, contemplando novos cenários de incidentes, fluxo e procedimentos;
- Iniciada revisão dos critérios de avaliação da gravidade de um incidente de segurança com dados pessoais;
- 2ª Semana Serpro de Privacidade e Proteção de Dados;
- 2º Prêmio Serpro de Privacidade e Proteção de Dados.

RESULTADOS DE DESTAQUE

- 100% das requisições de titulares de dados pessoais, de órgãos e autoridades atendidas no prazo;
- Elaboração do Padrão *Privacy by Design* e *by Default*, relacionado ao processo de Inovação da área de negócios, e do Modelo de Relatório de Atividade de Tratamento (RAT), para uso do Serpro como operador nas soluções do Governo que envolvem dados pessoais;
- Evolução do Guia de Desenvolvimento Confiável (GDC), com melhorias em privacidade e otimizações de processos.

Fonte: Serpro (2023).

Figura 42: Governança de Inteligência Artificial

GOVERNANÇA DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Responsável por direcionar o uso da Inteligência Artificial, seja no desenvolvimento de produtos e sistemas, seja no uso de soluções que utilizam essa tecnologia.

CONFORMIDADE

O projeto de Governança de Inteligência Artificial do Serpro (GovIA), criado em 2023, tem como objetivo principal a construção de arcabouço estruturante de Governança para IA incorporando os aspectos éticos, de segurança, transparência e de responsabilidade, sendo mais uma iniciativa que direciona, previamente, a Empresa para a conformidade legal e ética exigida pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) e para os preceitos do Marco Regulatório de IA - PL 2338.

PRINCIPAIS AÇÕES

- Estabelecimento de plano de comunicação para divulgação do assunto;
- Elaboração de proposta de Política de Governança de IA (com previsão de aprovação em 2024 e perspectiva de criação de Comitê que deverá estabelecer os preceitos de Governança de IA no âmbito empresarial);
- Atividade conjunta com o Comitê Gestor do Guia de Desenvolvimento Confiável (GDC), para que a nova versão do guia incorpore aspectos éticos e de Governança de IA.

RESULTADOS DE DESTAQUE

- Mapeamento do risco operacional "Danos aos negócios do Serpro decorrentes de violação de aspectos éticos, de responsabilidade e de transparência das soluções de IA", com dois controles a serem implementados: "Estruturação da Governança de IA" e "Estabelecimento de Plano de Ação para Tratamento de Vulnerabilidade nas Soluções de IA Implantadas". Outro controle relacionado à Governança de Dados está 100% implementado, garantindo qualidade e aderência à LGPD aos dados que estão sob a guarda do Serpro;
- Aplicações de IA: *Liveness* Passivo (utilizado em soluções como o gov.br para prover maior confiabilidade em processos críticos que envolvem autenticação), Reconhecimento facial 1:N e em painéis Geoanalíticos para o Ibama visando a detecção da extração seletiva de madeira.

Fonte: Serpro (2023).

07

Informações orçamentárias, financeiras e contábeis

- Desempenho econômico-financeiro
- Gestão orçamentária e financeira
- Gestão de Custos

Informações orçamentárias, financeiras e contábeis

A Superintendência de Controladoria do Serpro (SUPCO), vinculada à Diretoria de Administração e Finanças (DIRAF), é responsável pela geração e análise do desempenho econômico, financeiro, tributário, orçamentário e de custos, atua na gestão dos riscos de seus processos e se empenha na adoção de mecanismos de controle que proporcionem confiabilidade ao processo de coleta, mensuração, classificação, registro e divulgação de eventos e transações.

As demonstrações financeiras são elaboradas pela Diretoria Executiva, apoiada pelas áreas de Controladoria e de Auditoria Interna, e são avaliadas periodicamente pelos Conselhos de Administração e Fiscal, pelo Comitê de Auditoria e pela Auditoria Independente, que exerce papel fundamental para assegurar credibilidade, transparência e confiabilidade às informações financeiras da Empresa.

Em relação aos controles internos, o Serpro adota a segregação de funções, a conciliação das contas e a dupla conferência das atividades executadas. Assim, o grau de controle é satisfatório e as divergências são tratadas tempestivamente, sendo a eficiência dos controles internos em uso no processo de contas avaliado pela Auditoria Interna.

De acordo com o Relatório dos Auditores Independentes (RAI), as demonstrações contábeis apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Serpro em 31 de dezembro de 2023, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Conformidade Legal das Informações Financeiras

Aplicam-se ao Serpro, empresa pública de Direito Privado e qualificada como empresa de grande porte, com base na Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, e na Lei nº 13.303/2016, as disposições da Lei nº 6.404/1976 e as normas da Comissão de Valores Mobiliários sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras, inclusive a obrigatoriedade de auditoria independente. Assim, as informações financeiras são elaboradas em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil, pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

A Taticca Auditores Independentes, desde o exercício 2022, é a empresa responsável pela prestação de serviços de auditoria independente ao Serpro, com contrato prorrogável até as demonstrações do exercício de 2026. Conforme previsto no Estatuto Social, o Comitê de Auditoria supervisiona as atividades dos auditores independentes, avaliando sua independência, a qualidade dos serviços prestados e a adequação de tais serviços às necessidades da Empresa.

As Demonstrações Financeiras, Notas Explicativas e Relatório dos Auditores Independentes podem ser encontradas na sua integralidade nos endereços: Contas anuais e Demonstrações financeiras

Desempenho econômico-financeiro

Em 2023, o Serpro completa o 7º ano consecutivo de retomada na geração de lucro e caixa operacional, fortalecendo a continuidade e perenidade da Empresa, agindo de forma a assegurar a sustentabilidade econômico-financeira, adotando medidas de contenção de gastos, otimização de recursos, aumento de produtividade e minimização dos potenciais impactos financeiros adversos.

Durante o exercício 2023 ocorreram alguns fatos relevantes e não recorrentes que merecem destaque: (i) Aplicação do Programa de Desligamento Voluntário (PDV) com adesão de 382 empregados com impacto financeiro de R$ 41,6 milhões; (ii) Baixa de Provisão Tributária devido a reversão parcial do valor de devolução a clientes dos benefícios da imunidade tributária de PIS-PASEP/COFINS e ISS na ordem de R$ 160 milhões, em função da revisão da metodologia de reconhecimento da provisão administrativa; e (iii) Reclassificação das Medidas Compensatórias, que são os valores pagos pela utilização da base de dados de alguns clientes para prestação de serviços por parte do Serpro. Ao longo do exercício foi estabelecida conta contábil própria para o reconhecimento destes valores como gasto operacional da Empresa, tendo em vista que, até então, eram reconhecidos parte como deduções de vendas e parte como despesa financeira. Este movimento afetou o Resultado Operacional da Empresa, bem como o Resultado Financeiro devido a realocação dos valores, no entanto, o Resultado Líquido ao final do período não foi impactado.

A Receita Bruta obtida em 2023 foi de R$ 3.805,3 milhões, sendo 5,1% (R$ 184,7 milhões) superior ao resultado obtido no mesmo período do exercício anterior (R$ 3.620,6 milhões). O mercado "Privado" se destacou na carteira de clientes, apresentando crescimento na ordem de R$ 113,7 milhões (+20,2%). Vale destacar que o mercado não OGU (+32,2%, sendo R$ 30,9 milhões) e o mercado OGU (+1,4%, representando R$ 40,1 milhões) também apresentaram evolução no período em análise, colaborando efetivamente para a evolução da receita.

No tocante aos gastos totais, observou-se aumento de 15,5% (R$ 380,3 milhões) frente ao mesmo período do ano anterior, com destaque para os subgrupos:

Pessoal:

Crescimento de 12,5%, R$ 222,1 milhões, ocasionado por: (i) eventos funcionais (Acordo Coletivo de Trabalho – ACT, anuênio, promoção); (ii) realização do PDV (R$ 41,6 milhões); (iii) aplicação de ganho real de 1% no ACT de 2023/2024; (iv) acréscimo decorrente do reconhecimento de custo corrente do Plano de Saúde – PAS em cerca de 9,5%; (v) reconhecimento de impacto atuarial R$ 47,1 milhões no PAS/Serpro; e (vi) aumento na contribuição ao Serpros de R$ 8,9 milhões devido ao aumento da contribuição dos empregados (ACT e eventos funcionais).

Depreciação e Amortização:

Crescimento de 28,5%, R$ 42,1 milhões devido ao nível de ativação de equipamentos para a atualização do parque tecnológico.

Custeio:

Redução de 1,26%, R$ 5,5 milhões, devido a: (i) redução do consumo de energia elétrica; (ii) revisão de contratos; (iii) ações do Programa de Otimização de Gastos (POG) e (iv) atuação do Comitê de Orçamento e Contratos.

Medidas compensatórias:
Crescimento de 28,3%, equivalente a R$ 42,9 milhões, devido ao reconhecimento de valores oriundos da utilização da base de clientes do MGI e RFB.

Resultados com ações judiciais:
Aumento da despesa em R$ 72,9 milhões, devido sobretudo à (i) reversão ocorrida em 2022 (R$ 72 milhões) fruto da revisão do processo de mensuração do passivo judicial; (ii) entrada de processos oriundos dos anistiados; e (iii) atualização monetária dos processos com risco de desembolso provável.

Em contrapartida, a conta de Perdas Estimadas em Créditos de Liquidação Duvidosa (PECLD), apresentou redução de R$ 10,9 milhões quando comparado ao mesmo período do ano anterior, devido a redução das perdas incorridas e estimadas, fruto da intensificação do processo de cobrança e redução da inadimplência de clientes.

Houve reversão parcial do crédito tributário de PIS, COFINS e ISS imunidade tributária, de R$ 137 milhões, em função da revisão da metodologia de reconhecimento da provisão para devolução a clientes.

O comparativo dos resultados nos principais indicadores financeiros e empresariais dos 2 últimos períodos será demonstrado no quadro ao lado.

Quadro 20: Resultados nos principais indicadores financeiros e empresriais

INDICADORES		2023	2022	Variação 2023x 2022
DRE	Lucro Líquido *	450,8	559,7	- 19,5%
	Receita Líquida *	3.215,0	3.000,6	7,1%
	Gasto Total *	2.834,6	2.454,31	15,5%
Desempenho	Margem Líquida (1)	14,0%	18,6%	- 4,6 p.p.
	Margem EBITDA (2)	17,7%	23,1%	- 5,4 p.p.
	Investimento / Receita Líquida (3)	6,0%	12,3%	- 6,3 p.p.
	Retorno sobre Investimento - ROI (4)	9,4%	14,3%	- 4,9 p.p.
	Índice de Eficiência Operacional (5)	88,2%	81,8%	+ 6,4 p.p.
	Rentabilidade sobre Patrimonio Líquido (6)	22,8%	28,4%	- 5,6 p.p.
Balanço	Total de Ativos *	4.797,2	4.811,9	- 0,3%
	Caixa e Equivalentes de Caixa *	1.975,2	1.860,7	6,2%
	Patrimônio Líquido *	1.936,2	2.017,5	- 4,0%
	Total do Passivo *	2.861,0	2.794,5	0,2%
	Liquidez Corrente (7)	2,7	2,5	+ 0,2 p.p.
	Liquidez Imediata (8)	1,9	1,7	+ 0,2 p.p.
Pessoal	Quantidade de empregados **	5.458	5.655	- 197
	Receita *per capita*	589,1	530,6	11%
	Gasto com Pessoal *	2.001,8	1.779,7	12,5%
	Gasto com Pessoal / Receita Líquida	62,3%	59,3%	+ 3,0 p.p.

* Valores expressos em milhões de Reais
** Considera o quadro interno e os sete Assessores de Natureza Especial.

Fonte: Serpro (2023)

(1) Margem Líquida: em 2023, foi registrado redução de 4,6 p.p. em comparação ao exercício anterior. Esse indicador representa o lucro líquido do serviço prestado pela Empresa; ou seja, em 2023 o Serpro obteve 14,0% de lucro líquido para cada real de serviço prestado após a dedução de todos os gastos, inclusive os tributos vinculados a receita e ao resultado.

(2) Margem EBITDA: apresentou redução de 5,4 p.p., saindo de 23,1% no exercício 2022 para 17,7% em 2023, refletindo a queda no lucro oriundo das atividades operacionais, justificada pela reclassificação das medidas compensatórias (utilização da base de dados de clientes para prestação de serviços) que anteriormente estavam classificadas como despesas financeiras e em 2023 passaram a ser classificadas como custos de serviços prestados.

(3) Investimento / Receita Líquida: reduziu em 6,3 p.p., saindo de 12,3% em 2022 para 6,0% em 2023, o que demonstra que o Serpro destinou parcela menor da receita líquida de vendas para aquisição de bens de capital (equipamentos e instalações).

(4) Retorno sobre Investimento (ROI): retração de 4,9 p.p., saindo de 14,3% em 2022 para 9,4% em 2023. A redução do indicador deve-se a queda de 6,4 p.p na margem bruta, derivada do aumento nas despesas operacionais, proporcionalmente superior ao aumento da receita com prestação de serviço.

(5) Índice de Eficiência Operacional: incremento de 6,4 p.p., saindo de 81,8% em 2022 para 88,2% em 2023. Esse crescimento é oriundo do aumento dos gastos operacionais (+14,7%) em proporção maior do que o aumento da receita operacional líquida (+7,1%). Vale mencionar que esse indicador tem como interpretação "quanto menor, melhor".

(6) Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido: reduziu 5,6 p.p., saindo de 28,4% em 2022 para 22,8% em 2023, em função do decréscimo do lucro líquido em 19,5% maior que o apurado no patrimônio líquido em 4,0%, resultante da geração de lucro em 2023.

(7) Liquidez Corrente: crescimento de 0,2 p.p., saindo de 2,5 em 2022 para 2,7 em 2023. O indicador apresentou crescimento uma vez que o Ativo Circulante teve uma menor redução quando comparado ao Passivo Circulante, respectivamente, os índices de redução foram: -0,3% versus -8,1%.

(8) Liquidez Imediata: aumento de 0,2 p.p. saindo de 1,7 em 2022 para 1,9 em 2023. Essa variação é decorrente da redução de 8,1% do Passivo Circulante face ao aumento de 6,2% em caixa e equivalentes.

Quadro 21: Resultados econômico-financeiros (sem eventos não recorrentes) – 2023 x 2022

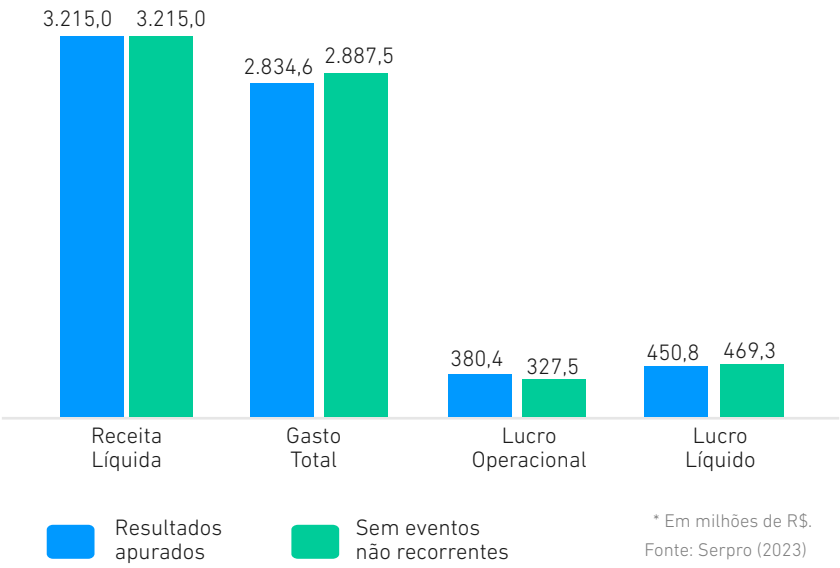
INDICADORES		2023	2022	Variação 2023x 2022
DRE	Receita Líquida *	3.215,0	3.000,6	7,1%
	Gasto Total Ajustado *	2.887,5	2.522,9	14,4%
	(+) Verbas indenizatórias PDV	41,6	0,0	- 4,7 p.p.
	(-) Reversão Passivo Judicial	0	- 72,2	- 5,4 p.p.
	(-) Venda Imóveis	0	- 27,0	- 6,3 p.p.
	(-) Programa de Eficiência Energética	0	- 1,9	- 4,9 p.p.
	(+) Constituição Provisão PIS/COFINS (Regra anterior)	40,8	26,7	+ 7,9 p. p.
	(+) Constituição Provisão ISS (Regra anterior)	6,1	5,8	- 5,6 p.p.
	(-) Reversão Provisão Tributária PIS COFINS	- 134,4	-	- 0,3%
	(+) Medidas Compensatórias	18,5	-	6,2%
	(-) Reversão Provisão Tributária ISS	- 25,5	-	- 4,0%
Desempenho	Margem Líquida Ajustada	14,6%	16,8%	- 2.2 p.p.
	Margem Ebitda Ajustada	16,1%	20,8%	- 4,7 p.p.
	Índice de Eficiência Operacional	89,8%	84,1%	+ 5,7 p.p.

*Valores expressos em milhões de Reais.

Fonte: Serpro (2023)

Ao desconsiderar o impacto de eventos não recorrentes, o lucro líquido seria de R$ 469,3 milhões, ou seja, 4,1% maior que o apurado considerando todos os eventos. Isso demonstra que a Empresa apresentou melhoria consistente, potencializando o resultado operacional por meio da estratégia de diversificação da carteira e otimização de gastos que já refletem impactos positivos no ano corrente. Em função disso, percebe-se melhoria em quase todos os indicadores econômico-financeiros, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 9: Indicadores econômico-financeiros



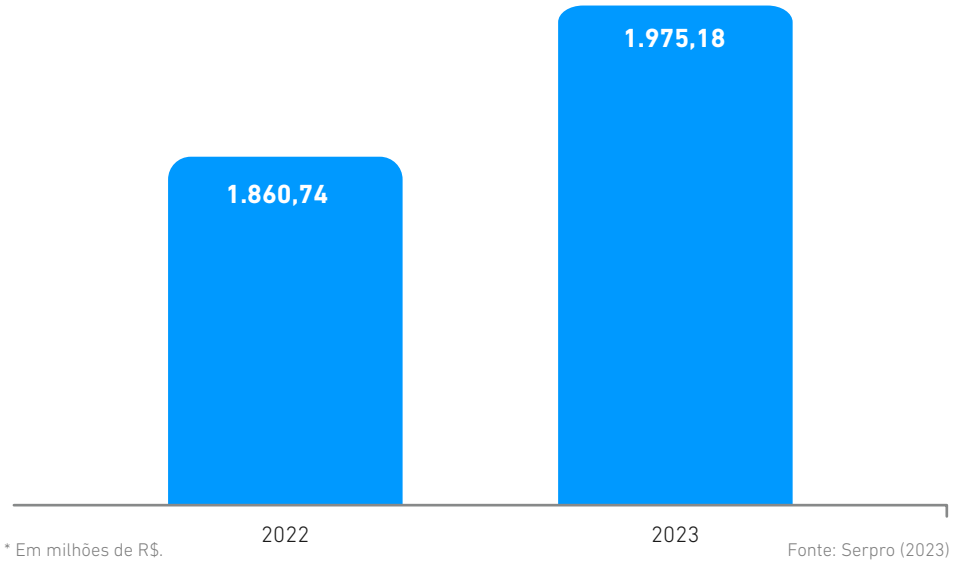
* Em milhões de R$.

Fonte: Serpro (2023)

Execução Financeira

Do ponto de vista financeiro, o saldo de Caixa e Equivalentes de Caixa registrou aumento de 6,2%, mesmo com o pagamento de dividendos em torno de R$ 486,6 milhões, saindo de R$ 1.860,7 milhões em 2022 para R$ 1.975,2 milhões em 2023, devido sobretudo à geração de lucro operacional e à performance de recebimento satisfatória no período, apresentando um índice de 96,6% de recebimento das faturas que foram emitidas em 2023.

Gráfico 10: Evolução de Caixa e Equivalentes de Caixa



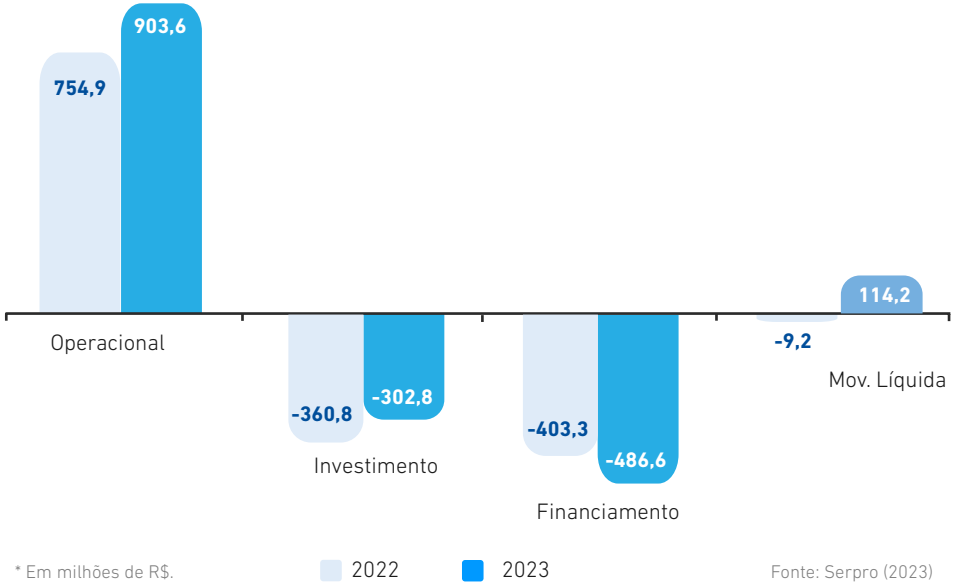
* Em milhões de R$.

Fonte: Serpro (2023)

No Gráfico 11, fica evidenciada a geração de caixa operacional em 2023, que foi capaz de suportar os desembolsos necessários com investimento de R$ 302,8 milhões, assim como o pagamento de dividendos (R$ 486,6 milhões) ao acionista (Secretaria do Tesouro Nacional), sem a necessidade de aportes e muito menos consumir a reserva de caixa formada até o início do exercício corrente.

Isto comprova que, em 2023, o Serpro não só foi capaz de gerar lucratividade e bons resultados sob a perspectiva econômica, mas também logrou êxito em transformar o lucro em entrada de caixa efetivamente, garantindo a capacidade financeira para a continuidade das atividades operacionais.

Gráfico 11: Demonstração do Fluxo de Caixa (por atividade)



* Em milhões de R$.

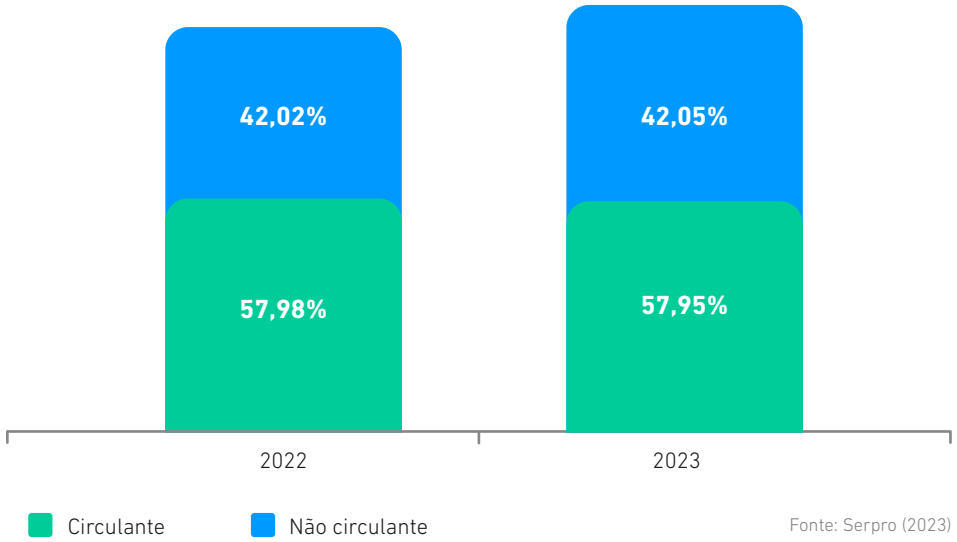
Fonte: Serpro (2023)

A importância da manutenção de capacidade financeira, também é evidenciada pelos índices de liquidez corrente e imediata. O primeiro alcançou o patamar de 2,7 em 2023, demonstrando que as disponibilidades de recursos de curto prazo são suficientes para cobrir todas as obrigações do mesmo período; da mesma forma, fica evidenciada a manutenção da boa performance de liquidez empresarial de curtíssimo prazo, com liquidez imediata de 1,9.

Balanço Patrimonial

Em relação ao Balanço Patrimonial, o Ativo total da Empresa apresentou redução de –0,3%, equivalentes a -R$ 14,7 milhões em relação ao exercício ao anterior, saindo de R$ 4,8 bilhões para R$ 4,8 bilhões. Com relação a composição do balanço patrimonial, temos:

Gráfico 12: Composição do Ativo Total

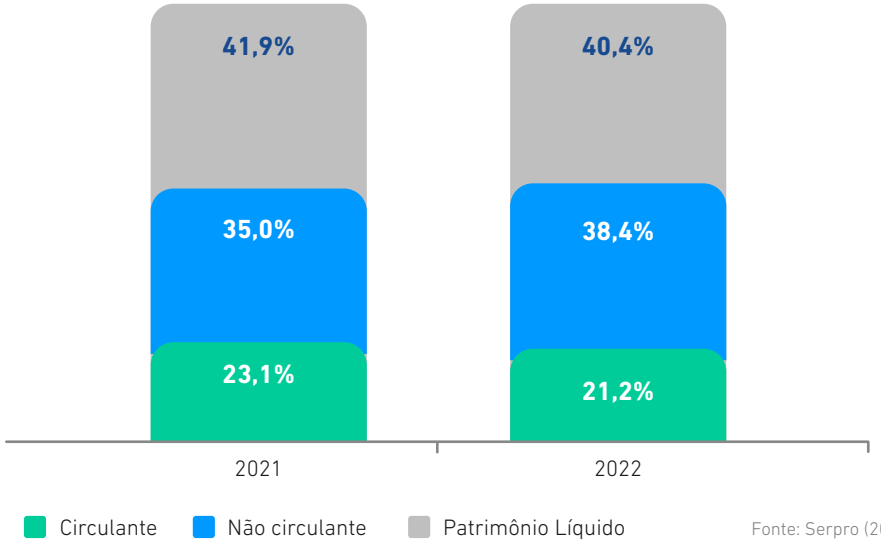


Fonte: Serpro (2023)

Quanto à representatividade, o Ativo Circulante apresentou variação negativa de –0,03 p.p., saindo de 57,95% em 2022 para 57,98% em 2023, em consequência, o Ativo Não Circulante, se manteve estável, com uma variação positiva de 0,03 p.p. com sua representatividade no Ativo Total da empresa em 42,05% em 2023, em função do aumento do imobilizado (bens imóveis - *hardware*) e do intangível quando comparado ao ano anterior.

Com relação ao Passivo Total, temos a seguinte composição:

Gráfico 13: Composição do Passivo Total



Fonte: Serpro (2023)

Quanto à composição do Passivo, apurou-se: (i) queda da representatividade do passivo circulante em 1,9 p.p. saindo de 23,1% em 2022 para 21,2% em 2023, (ii) acréscimo de 3,4 p.p. no passivo não circulante, sendo 35,0% em 2022 e 38,4% em 2023 devido sobretudo ao crescimento de R$ 219,5 milhões na conta de plano de previdência complementar por reconhecimento de passivo atuarial, (iii) por último, uma variação negativa na representatividade do Patrimônio Líquido de 1,5 p.p., saindo de 41,9% em 2022 para 40,4% em 2023.

Indicadores e Metas

O Serpro performou de forma satisfatória no atingimento das metas econômico-financeiras constantes no Planejamento Estratégico do ano corrente, superando a meta do POG em 11,7% e atingindo 91,4% da meta do Lucro Econômico, esses resultados devem-se à melhoria da gestão dos recursos, geração de lucro operacional, gestão de caixa e otimização dos gastos.

Com relação as metas das dimensões de Governança e Econômico-financeiro, a Empresa superou a maioria das metas definidas para o exercício 2023.

A única meta que não foi atingida foi a margem Ebitda, ficando abaixo para o período em 0,70 p.p., justificada pela reclassificação das medidas compensatórias (utilização da base de dados de clientes para prestação de serviços) que anteriormente estavam classificadas como despesas financeiras e em 2023 passaram a ser classificadas como custos de serviços prestados.

O quadro 22 apresenta as metas econômico-financeiras acompanhadas durante o exercício 2023:

Quadro 22: Indicadores – comparativo meta 2023 x realizado 2023

DIMENSÃO	INDICADOR	SINAL	META 2023	REALIZADO 2023	META ATINGIDA
Planejamento estratégico	Lucro econômico	+	2,33%	2,13%	Não
	POG[1]	+	70,00	78,20	Sim
Governança	Margem líquida	+	12,66%	14,0%	Sim
	Índice de caixa mínimo	+	3,00	6,69	Sim
	Margem EBITDA	+	18,44%	17,74%	Não
	Índice de eficiência operacional	-	88,68%	88,17%	Sim
	Produtividade *per capita*[2]	+	59.695,00	69.694,87	Sim
Econômico-financeiro	Liquidez Corrente	+	2,52	2,73	Sim
	Liquidez Imediata	+	1,68	1,94	Sim

[1] valores expressos em milhões de Reais
[2] valores expressos em mil de Reais

Fonte: Serpro (2023)

Gestão orçamentária e financeira

O orçamento do Serpro segue as diretrizes e determinações da Secretaria de Coordenação das Estatais (Sest), que estabelece o Programa de Dispêndios Globais (PDG) como ferramenta de gestão e controle orçamentário das Empresas Estatais Federais. Neste sentido, as informações apresentadas a seguir observam as premissas e o plano de contas do PDG.

Todos os processos orçamentários e financeiros da Serpro são rotineiramente acompanhados por sua Auditoria Interna, pelo Comitê de Auditoria (COAUD) e pelo Conselho Fiscal, além de sua Auditoria Independente e dos Órgãos de Controle (Controladoria-Geral da União – CGU e TCU).

O orçamento da Empresa foi definido pelo Decreto nº 11.288, de 16 de dezembro de 2022, que aprovou o PDG 2023, fixando os gastos para o exercício de 2023 inicialmente no montante de R$ 4.118 milhões, sendo R$ 3.697 milhões em despesas correntes e R$ 421 milhões em despesas de capital, tendo como composição dividendos, juros sobre o capital próprio (JCP) e investimentos (intangíveis e imobilizados). A dotação consolidada para o Orçamento de Investimentos imobilizados (bens, hardware e obras) foi aprovada para o exercício 2023 pela Lei Orçamentária Anual (LOA) n° 14.535 de 17 de janeiro de 2023, no montante de R$ 338 milhões.

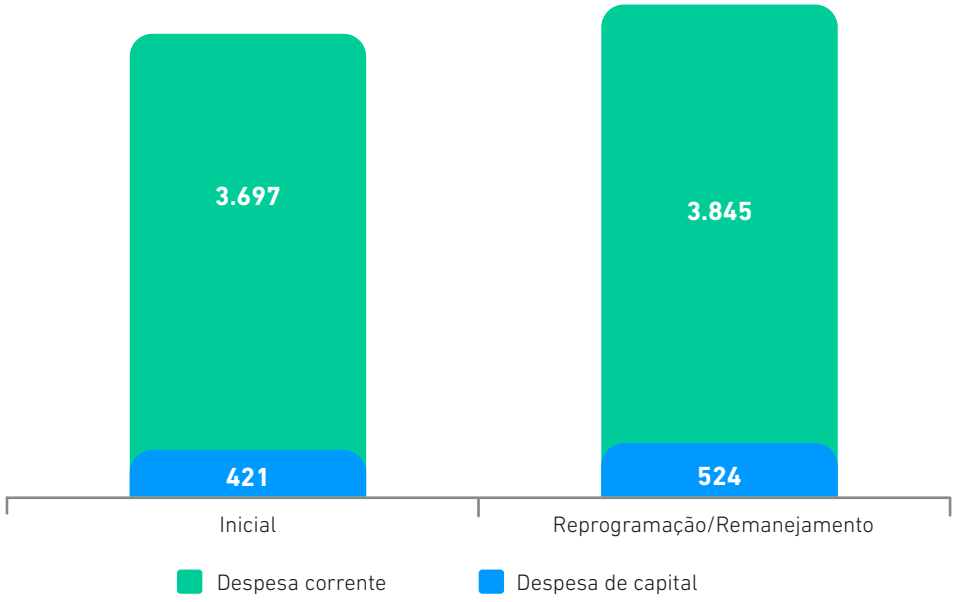
No Grupo de Despesas de Capital, está presente a rubrica de dividendos, JCP e investimentos no ativo imobilizado e intangível. Assim, a dotação consolidada estabeleceu o montante inicial de R$ 421 milhões, sendo R$ 18 milhões em dividendos, R$ 338 milhões nos ativos imobilizados (bens, *hardware* e obras), aprovada para o exercício 2023 pela Lei Orçamentária nº 14.535/2023 e R$ 65 milhões para os ativos intangíveis (*software*).

Ao longo do ano de 2023, foi realizado uma reprogramação, esta foi analisada e aprovada pela Sest por meio da Portaria nº 3.880, de 20 de julho de 2023, que estabeleceu novos limites de PDG, com um acréscimo de 6,1% no total de gastos, decorrente, principalmente, pelos impactos provenientes do ACT 2021/2022, concurso público, atingimento de metas e ações em inovação, novos clientes, diversificação da carteira e aumento de repasse dos dividendos diante da necessidade de adequação do valor frente a expectativa de geração de lucro em 2023.

Assim, o orçamento da Empresa com as suas atualizações incluindo a movimentação de recursos orçamentários, via remanejamento realizado em novembro de 2023, totalizou o montante de R$ 4.369 milhões, sendo R$ 3.845 milhões em Dispêndios Correntes, contemplando os gastos com pessoal, custeio e impostos e R$ 524 milhões em Dispêndios de Capital, incluindo as rubricas de dividendos e investimentos em imobilizados e intangíveis.

O gráfico abaixo demonstra a composição do orçamento de despesas correntes e de capital, considerando a dotação orçamentária inicial e atualizada após a reprogramação e remanejamento.

Gráfico 14: Orçamento Empresarial



* valores em milhões de Reais

Fonte: ERP *Web Manager* (2023)

No quadro abaixo, apresentam-se, de forma detalhada, os Grupos Orçamentários em Corrente e de Capital, classificando-os por natureza das despesas, com o objetivo de demonstrar os valores aprovados com sua atualização mediante a reprogramação e remanejamento frente ao realizado.

Quadro 23: Grupos orçamentários

CONTAS	2023		VARIAÇÃO (%)
	APROVADO (R$)*	REALIZADO (R$)	
Dispêndios de capital	**524.186.671**	**303.133.483**	**57,83%**
Investimentos	403.416.611	192.988.008	47,84%
- Imobilizado	338.416.611	181.492.684	53,63%
- Intangível	65.000.000	11.495.324	17,69%
Perdas na alienação de Valores e Bens	0	3.086.777	-
Distribuição de lucros aos acionistas	120.770.060	107.058.698	88,65%
Dispêndios correntes	**3.844.638.482**	**3.765.021.039**	**97,93%**
Despesas de pessoal	2.511.176.891	2.274.248.666	90,57%
Materiais e produtos	15.456.000	9.237.782	59,77%
Serviços de terceiros	259.517.852	415.287.011	160,02%
Tributos	552.204.023	737.822.922	133,61%
Despesas financeiras	206.778.815	70.076.994	33,89%
Outras despesas correntes	299.504.901	258.347.664	86,26%
Total	**4.368.825.153**	**4.068.154.522**	**93,12%**

*Considerado o valor da reprogramação/remanejamento

Fonte: ERP *Web Manager* (2023).

Na demonstração de resultado orçamentário do exercício, observa-se que a execução das despesas operacionais totalizou o montante de R$ 3.765 milhões, ou seja, 97,93% em relação ao limite aprovado para o exercício (despesas correntes e de capital).

Os maiores impactos no resultado são provenientes das despesas com a rubrica de pessoal, incluindo encargos sociais e benefícios, com uma realização de R$ 2.274 milhões, que equivale a 60,40% do valor executado para Despesas Correntes.

No exercício de 2023, após ajuste na programação inicial e movimentação de recursos entre classificações orçamentárias, mediante autorização, por meio de reprogramação e remanejamento, observa-se uma variação positiva da ordem de 0,79%, em relação à execução do ano passado. Essa redução deveu-se, sobretudo, a menor realização no grupo despesas de capital, conforme detalhamento no quadro ao lado:

Quadro 24: Realização orçamentária – comparativo 2022 x 2023

CONTAS	REALIZADO		VARIAÇÃO (%)
	2022 (R$)	2023 (R$)	
Dispêndios de capital	**841.986.862**	**303.133.483**	**- 64,00%**
Investimentos	368.294.476	192.988.008	- 47,60%
- Imobilizado	329.599.331	181.492.684	- 44,94%
- Intangível	38.695.145	11.495.324	- 70,29%
Perdas na alienação de Valores e Bens	0	3.086.777	-
Distribuição de lucros aos acionistas	473.692.386	107.058.698	- 77,40%
Dispêndios correntes	**3.194.187.963**	**3.765.021.039**	**17,87%**
Despesas de pessoal	2.100.891.536	2.274.248.666	8,25%
Materiais e produtos	11.623.152	9.237.782	- 20,52%
Serviços de terceiros	284.302.710	415.287.011	46,07%
Tributos	452.596.123	737.822.922	63,02%
Despesas financeiras	131.816.347	70.076.994	- 46,84%
Outras despesas correntes	212.958.095	258.347.664	21,31%
Total	**4.036.174.825**	**4.068.154.522**	**0,79%**

Fonte: ERP *Web Manager* (2023).

Dispêndios de Capital

A despesa de capital autorizada para o exercício de 2023 é representada pela distribuição de lucro aos acionistas e investimentos, sendo este composto por aquisição de TI (*hardware* e *software*), aquisição de bens e contratação de serviços de obras.

Investimentos

Importa destacar o decréscimo de 47,60% da execução orçamentária de investimentos em relação ao exercício anterior.

O baixo volume de recursos realizados se deu por diversas dificuldades internas de execução que consumiram prazos maiores dos que os esperados.

Além disso, como foi um período de transição de gestão, muitos processos tiveram seus prazos dilatados em razão da necessidade de entendimento, reprioriza-ção e atualização para aprovação pela nova Gestão.

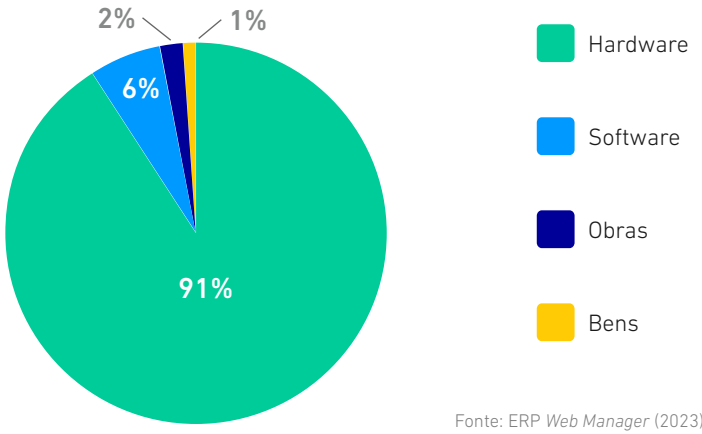
Os principais investimentos, referem-se, basicamente, às seguintes aquisições:

- Segmento de TI (*Hardware* e *Software*) no valor de aproximadamente R$ 187 milhões. Dentre as aquisições de TI, seguem as mais relevantes: Crescimento mainframe, Armazenamento, Rede SAN, Solução de Armazenamento de Objetos, *Facilities* Centro de Dados, Centro de Dados Modular SP e Atualização da rede *Wireless*.
- No segmento de Administração e Logístico (Bens e Obras), destaca-se a modernização e melhoria de sistemas elétricos e sistemas de climatização das instalações da Empresa, aquisição de novos mobiliários e bens necessários à operação das Regionais, bem como ajustes a reforma das instalações da Regional Brasília, melhoria no sistema de climatização e da parte que foi planejada das adequações de piso, forro, iluminação, recepção, banheiros, copas e áreas de circulação.

Observa-se a continuidade da trajetória de redução da obsolescência, resultado dos substanciais investimentos realizados, especialmente nos anos de 2021 e 2022.

O Gráfico abaixo demonstra a composição dos investimentos realizados nas iniciativas de inovação, na melhoria da eficiência operacional, na garantia dos níveis de serviço e principalmente na qualidade dos serviços ofertados à sociedade brasileira, bem como adequações dos ambientes produtivos e da infraestrutura, aderente ao novo modelo operacional da Empresa.

Gráfico 15: Composição dos investimentos



Fonte: ERP *Web Manager* (2023)

Distribuição de Lucros aos Acionistas

A realização orçamentária desta rubrica, comparativamente ao exercício de 2022, apresentou uma redução percentual de 77,40%, decorrente da decisão da Administração do Serpro de distribuição de 25% do resultado mínimo obrigatório aos acionistas, frente a 100% distribuído no exercício anterior.

Dispêndios Correntes

Os dispêndios correntes tiveram um crescimento percentual de 17,87% em relação ao exercício de 2022. Esse resultado deveu-se principalmente a assinatura e aplicação de cláusulas econômicas firmadas por meio de ACT, inclusão das contas de medidas compensatórias para exploração de serviços e do impacto de Tributos.

Despesas de Pessoal

Compreendem as despesas com remuneração, encargos sociais, benefícios, desligamento pós emprego, demandas trabalhistas, treinamento, com empregados, membros da Diretoria Executiva, dos Conselhos de Administração e Fiscal e do Comitê de Auditoria.

As despesas de pessoal, em 2023, apresentaram um acréscimo percentual de 8,25% comparativamente ao exercício de 2022, resultante majoritariamente pela assinatura e aplicação de cláusulas econômicas firmadas por meio de ACT.

Materiais e Produtos

Compreendem as despesas com aquisição de outros materiais e produtos (consumo) e de Tecnologia da Informação (produção), a execução orçamentária comparativamente ao mesmo período de 2021, apresentou uma redução da ordem de 20,52%.

Serviços de Terceiros

Compreendem as despesas com Tecnologia da Informação, Consultoria, Auditoria, Vigilância e Segurança, Publicidade e Propaganda, bem como de outros serviços de Terceiros.

A realização orçamentária de 2023 apresentou um aumento percentual de 46,07% se comparada ao exercício anterior.

Para o exercício de 2023, a rubrica serviços de terceiros obteve uma realização de R$ 415 milhões, correspondente a 160,02% do valor aprovado, com destaque para a Conta de Tecnologia da Informação que representa 25,59% do total realizado.

Este aumento se deve principalmente pelo ajuste via reclassificação de estrutura orçamentária de alguns contratos, bem como a reclassificação e inclusão das contas de medidas compensatórias para exploração de serviços.

Tributos

Compreendem as despesas com tributos sobre a venda de serviços, sobre o lucro e outros tributos.

A execução orçamentária desta rubrica, comparativamente ao mesmo período do exercício anterior, apresenta um acréscimo percentual de 63,02% decorrente do aumento dos tributos sobre venda de serviços e lucro e inclusão de contas de imunidade tributária.

Despesas Financeiras

Compreendem as despesas desconto concedido na venda de serviços, outras despesas financeiras e abatimento concedido na venda de serviços.

O grupo Despesas Financeiras apresenta uma redução percentual de 46,84%, quando comparado a 2022, principalmente devido à reclassificação da conta medidas compensatórias para prestação de serviços - deduções para outros serviços de terceiros.

Outras Despesas Correntes

Compreendem as despesas com serviços públicos (energia elétrica, telefone, água), aluguéis, comunicações, processamento de dados, despesas de serviço do sistema financeiro, transporte, viagens, estagiários e aprendizes, multas, distribuição de lucros e resultados, entre outras.

A execução orçamentária do período, comparativamente ao mesmo período de 2022, apresenta um aumento da ordem de 21,31%, decorrente principalmente de reclassificação do grupo Serviços de Terceiros, conta Tecnologia da Informação, para o grupo Outras Despesas Correntes, conta Outras Despesas com Processamento de Dados.

Destaca-se a Conta Outras Despesas com Processamento de Dados – TI que representa 44,47% do total realizado (R$ 258 milhões).

Gestão de Custos

O Serpro não utiliza o Sistema de Informações de Custos do Governo Federal (SIC). Para a apuração dos gastos (custos e despesas), desde 2011, a Empresa utiliza metodologia do Custeio Baseado em Atividades (ABC), que fornece informações gerenciais adequadas ao Negócio e Operação da Empresa.

O Sistema de Custos coleta informações dos lançamentos contábeis diretamente no ERP. Em 2023 iniciou-se o processo para automatização desta coleta o que dará mais agilidade e assertividade na apuração das informações de custos.

Ainda em 2023, foi realizada melhoria no direcionamento das depreciações de equipamentos de Tecnologia da Informação (TI), cujo valor mensal individual seja superior a R$ 10 mil por mês, com a identificação de cada item do patrimônio e seu direcionamento aos subprocessos que utilizam o equipamento. Também foi realizada melhoria no direcionamento dos contratos de passagens aéreas, com a identificação do viajante e direcionamento para os subprocessos que ele esteja alocado no mês.

Custos Realizados 2022 x 2023

Os dados a seguir apresentam o comparativo entre os valores realizados nos anos de 2022 e 2023 categorizados por tipo de processo. Nestes valores não são considerados os referentes ao Pessoal Serviço Externo (PSE).

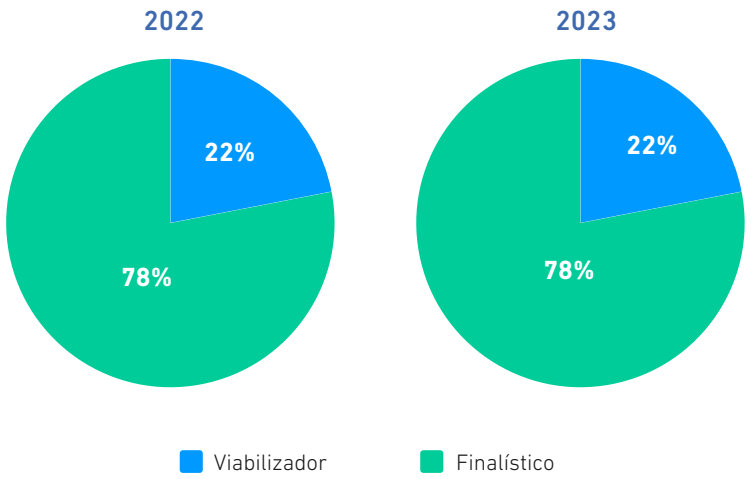
Quadro 25: Gastos por tipo de processo 2022 x 2023

TIPO DE PROCESSO	REALIZADO 2022 (R$)	REALIZADO 2023 (R$)
Finalístico	1.866.075.290	2.019.342.713
Viabilizador	511.310.056	561.236.621
Contratos Diretos e Gastos Corporativos	148.758.628	279.926.507
Total	**2.526.143.973**	**2.860.505.841**

Fonte: Sollus ABM (2023)

A distribuição dos gastos com "Contratos Diretos e Gastos Corporativos" apresentou crescimento em relação ao ano anterior decorrente de contratos de nuvem que tem evolução nos atestes e estão sendo direcionados diretamente para os códigos de serviços de clientes, e em função do reconhecimento de medidas compensatórias que também são direcionadas para códigos de serviços específicos de acordo com o uso. Houve aumento nos gastos com depreciação devido aos investimentos em renovação do parque instalado realizados no período.

Gráfico 16: Classificação dos Gastos em finalísticos e viabilizadores



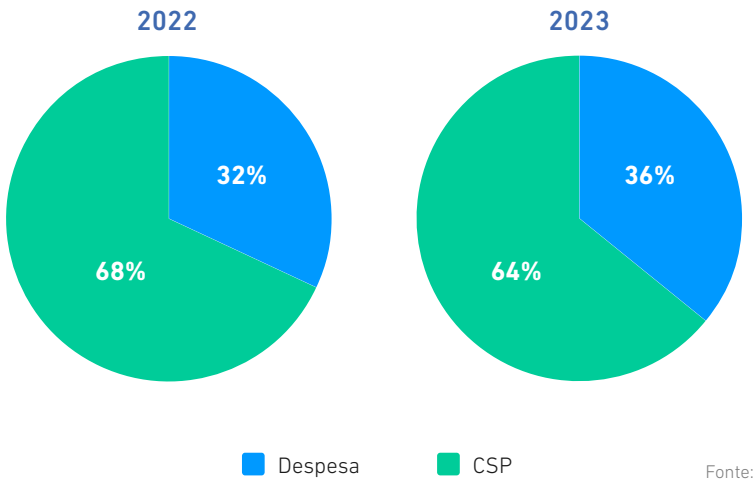
*Os percentuais acima desconsideram os gastos de contratos diretos e corporativos, pois estes não são considerados como finalísticos ou viabilizadores.

Fonte: Sollus ABM (2023)

Composição do Gasto realizado em 2023

A classificação dos gastos em Custo dos Serviços Prestados (CSP) ou despesa ocorre mediante a classificação dos subprocessos. O Gráfico a seguir apresenta a composição dos gastos.

Gráfico 17: Composição dos Gastos – 2022 x 2023



Fonte: Sollus ABM (2023)

Em 2023, o Custo dos Serviços Prestados teve uma queda percentual em relação às despesas quando comparado ao realizado no ano de 2022. Dois fatores foram importantes para esta mudança na composição em custos e despesas:

1. Aumento do resultado com ações judiciais, que aumenta o valor das despesas, sendo que a diferença em relação a 2022 foi de aproximadamente R$ 73 milhões. Importante destacar que em 2022, houve aplicação de nova metodologia no cálculo da provisão de ações judiciais, que gerou reversão naquele período da ordem de R$ 72 milhões, fato não observado em 2023, dada a característica de não recorrência do evento. Além disso, a entrada e a majoração de novos processos trabalhistas mantiveram relevante o impacto da rubrica no resultado empresarial;
2. Aumento dos créditos tributários, que reduzem o valor do CSP, sendo a diferença de 2022 para 2023, de aproximadamente R$ 141 milhões, decorrente, sobretudo, de mudança na apuração de valores a devolver a clientes relativos aos benefícios da imunidade tributária sobre ISS e PIS-PASEP/COFINS sobre receita, que gerou reversão na ordem de R$ 138 milhões de valores constituídos desde 2019.

Programa de Otimização de Gastos

O POG teve seu terceiro ciclo de monitoramento em 2023. Nesse exercício, a meta de economia estabelecida foi de R$ 70 milhões. O resultado medido foi de R$ 78,2 milhões. As principais ações que contribuíram para esse ciclo foram: Renegociação de contratos; Acordos judiciais; Revisão de cálculos periciais; e Programa de demissão voluntária.

08

Perspectivas

Perspectivas

Em 2023, o Serpro enfrentou grandes desafios para cumprir sua missão, principalmente ao lidar com as incertezas trazidas pelas constantes mudanças tecnológicas. A Tecnologia da Informação evolui rapidamente e a Transformação Digital está moldando os negócios. Cada vez mais, as empresas adotam tecnologias como inteligência artificial, *blockchain* e internet das coisas, encontrando no Serpro o parceiro para impulsionar a inovação.

Ser uma empresa inovadora requer capacidade intelectual e investimentos em tecnologias emergentes. É por isso que o Serpro tem modernizado seu parque tecnológico, utilizado novas tecnologias em suas soluções e investido na capacitação de seus empregados e em parcerias estratégicas.

Para conectar sociedade e Estado, é necessário ampliar o alcance em novos mercados, principalmente Estados e Municípios. Entretanto, disponibilizar serviços públicos para a população de forma ágil e simplificada não é uma tarefa fácil, especialmente considerando os diversos contextos orçamentários e de infraestrutura de cada Esfera de Governo.

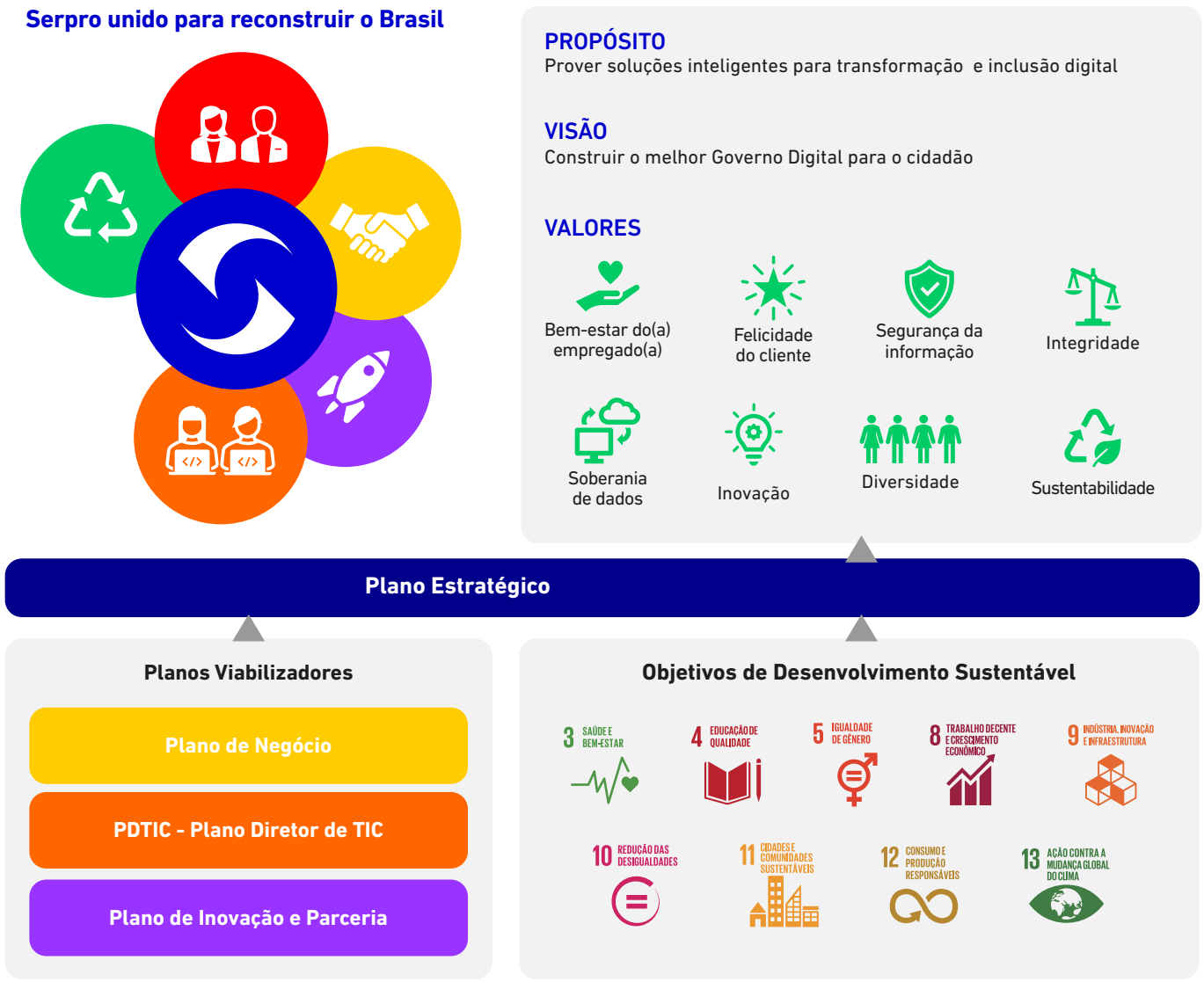
Para lidar com esse cenário com tranquilidade e democratizar o acesso dos serviços ao cidadão, o Serpro, especialista no desenvolvimento de soluções digitais, disponibiliza tecnologias que modernizam e facilitam a gestão pública. É neste contexto que a Empresa reafirma seu compromisso de fortalecer a relação entre Estado e cidadão, pois está sempre pronta para compartilhar e trocar experiências com o Governo, o mercado e outros segmentos.

Diante de tamanhos desafios e responsabilidades, a Jornada Estratégica do Serpro para o ciclo 2024-2028 adotou como premissas o envolvimento dos empregados e empregadas, o diálogo com os clientes, a atenção às representações regionais, a comunicação clara e contínua e o planejamento integrado.

Os componentes estratégicos foram revisados e a missão anterior foi substituída pelo propósito de "Prover soluções inteligentes para transformação e inclusão digital", visto que é fundamental alcançar o cidadão e incluí-lo no mundo digital, oferecendo serviços que facilitem seu dia a dia. E, ainda, os Planos de Negócios, de Tecnologia e de Inovação e Parceria serão desdobrados a partir do Plano Estratégico, que contará com os seguintes objetivos em 2024:

- Fortalecer o Serpro como empresa estratégica para as esferas de governo, que reflete o espírito público da Empresa e a necessidade de atender as diferentes esferas do Estado;
- Engajar e desenvolver pessoas para impulsionar a estratégia empresarial, que indica a necessidade de aprimorar a capacidade interna para alcançar os objetivos;
- Garantir a sustentabilidade econômico-financeira, demonstrando a necessidade de ter boa saúde econômico-financeira no longo prazo;
- Potencializar a carteira de clientes e portfólio de soluções, que aponta o rumo que a Empresa busca de tornar mais eficiente o serviço aos clientes públicos ao mesmo tempo que amplia os serviços para outras esferas e iniciativa privada;
- Ser referência em nuvem de governo, infraestrutura de dados e inteligência artificial, demonstrando o empenho em inovar e gerar maior valor para clientes e cidadãos;
- Prover plataformas de negócio que impulsionem a transformação digital do Estado, que expressa o propósito de facilitar a atuação do Estado através da transformação digital; e
- Impulsionar práticas ESG na atuação do Serpro, que retrata o cuidado da Empresa com as necessidades do mundo atual e da agenda de sustentabilidade.

Figura 43: Planejamento Estratégico – Ciclo 2024-2028



Fonte: Serpro (2023)

Expediente

Endereço do Serpro Sede

SGAN Quadra 601 Módulo "V"
Brasília/Distrito Federal
CEP: 70836-900
CNPJ: 33.683.111/0001-07
Fax: (61) 2021-8531

Coordenação

Superintendência de Controles, Riscos e Conformidade
Departamento de Governança Corporativa
Divisão de Gestão da Governança Corporativa

Edição

Divisão de Gestão da Governança Corporativa
Auditoria Interna
Ouvidoria
Corregedoria
Presidência
Assessoramento Executivo
Diretoria de Relacionamento com Clientes
Diretoria de Operações
Diretoria de Desenvolvimento
Diretoria Jurídica, de Gestão e Riscos
Diretoria de Administração e Financeira
Diretoria de Pessoas

Projeto gráfico e Diagramação

Superintendência de Comunicação, Marketing e Responsabilidade Social
Departamento de Design

Downloads

Relatório Integrado Anual **2021** BAIXAR

Relatório Integrado Anual **2022** BAIXAR

Conheça mais em:
- Contas Anuais
- Prestação de Contas

SERPRO
www.serpro.gov.br