



CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA

2023 EXERCÍCIO 2022



SUMÁRIO

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	06	Metas relativas ao desenvolvimento das atividades do Serpro	62
POLÍTICAS PÚBLICAS	09	Componentes Estratégicos	62
Interesse Público subjacente às atividades empresariais	10	Plano Estratégico Empresarial	63
O Serpro em apoio às políticas públicas	12	Objetivos e metas estratégicas	64
Atividades desenvolvidas	16	Plano Estratégico de Negócios	67
Linhos de Negócio	19	Realização de iniciativas, projetos e programas	68
Transformação Digital do Governo	23	Geração de novas ideias	70
Recursos para custeio de ações em apoio às Políticas Públicas	27	Análise de Desempenho Empresarial	72
Impactos econômico-financeiros da operacionalização das Políticas Públicas	31	Dados econômico-financeiros e comentários sobre o desempenho	76
Outras informações relevantes sobre o Serpro, políticas públicas e ESG	32	Desempenho econômico-financeiro	77
Reconhecimento	36	Comentários sobre o desempenho	79
GOVERNANÇA CORPORATIVA	37	Outras informações relevantes sobre Governança Corporativa	80
Estrutura e Arquitetura de Governança e Gestão	39	Sustentabilidade no Serpro	80
Maturidade em Governança e Gestão	47	Compromissos ESG	80
Políticas e práticas de Governança Corporativa	51	Agenda ESGtec	81
Demais Governanças da Empresa	53	Descrição da composição e da remuneração da administração	82
Fortalecendo a confiança juntas às partes interessadas	55	Composição e remuneração dos Administradores, dos membros do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria	82
Estrutura de controles internos e gerenciamento de risco	56	Composição e remuneração dos empregados	86
Política e Metodologia para Gestão de Riscos	58	Governança do Plano de Benefício de Assistência à Saúde	87
Fatores de risco	59	COMENTÁRIOS DOS ADMINISTRADORES E PERSPECTIVAS	88
Dimensões da Gestão de Riscos no Serpro e Fatores de Risco	59		
Objetivos e resultados atingidos pela Gestão de Riscos	61		

CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Em atenção ao disposto no art. 8º, incisos I e VIII, da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, o Conselho de Administração do Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro subscreve a presente Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa 2022/2023.

Esta Carta destina-se à sociedade e, por meio dela, a Empresa reafirma o compromisso com a consecução dos objetivos de políticas públicas, a contínua melhoria da governança corporativa, bem como o alinhamento às melhores práticas do mercado de forma a atender:

- I. ao interesse coletivo que justificou a sua criação;
- II. à divulgação de informações relevantes, em especial aquelas voltadas às atividades desenvolvidas, à estrutura de controles e de gerenciamento de riscos, aos fatores de risco, aos dados econômico-financeiros, às políticas e práticas de governança corporativa, à composição e à remuneração dos membros estatutários; e
- III. aos princípios e às diretrizes da governança corporativa.

IDENTIFICAÇÃO GERAL

RAZÃO SOCIAL

Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro

CNPJ

33.683.111/0001-07 – NIRE 5350000094-1

SEDE

SGAN Quadra 601 – Módulo V – Brasília/DF

TIPO DE ESTATAL

Empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda

ACIONISTA CONTROLADOR

União

TIPO SOCIETÁRIO

Sociedade Anônima de capital fechado

TIPO DE CAPITAL

Fechado – 100% União

ABRANGÊNCIA DE ATUAÇÃO

Nacional e Internacional

SETOR DE ATUAÇÃO

Tecnologia da Informação

DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO / FINANCEIRO

Alexandre Gonçalves de Amorim (Interino)

E-mail: dirad@serpro.gov.br

Contato: (61) 2021-8133 / 8932

AUDITORES INDEPENDENTES

Taticca Auditores Independentes SS

E-mail: fernando.machado@taticca.com.br

Contato: (47) 3209-3290

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Fernando André Coelho Mitkiewicz

Presidente do Conselho de Administração

César Augusto Guimarães

Conselheiro

Deivi Lopes Kuhn

Conselheiro Representante dos Empregados

Data de divulgação: maio/2023



Para mais informações, acesse:

<https://www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/quem-e-quem>

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Ser reconhecida como a empresa que viabiliza o governo digital é a visão do Serpro. Como se vê, a política de governo digital, aquela que contribui para a efetividade de todas as outras, está no coração da estratégia e da razão de ser da companhia. Tal política está expressa na Estratégia de Governo Digital 2020-2023 e tem na Plataforma GOV.BR a sua principal expressão, integrando a oferta das soluções digitais de todo o governo federal para a população.

Em 2022, o Brasil foi reconhecido pelo Banco Mundial como o vice-líder mundial nessa temática e a Plataforma GOV.BR, provida pelo Serpro, alcançou números memoráveis. Fechamos o ano com 142 milhões de cidadãos cadastrados, 177 portais integrados à plataforma, ofertando cerca de 4.800 serviços, sendo mais de 4.100 deles totalmente digitais. Estado e sociedade estão mais e melhor conectados.

Nesse governo integrado, várias políticas públicas foram potencializadas por meio da tecnologia empregada pela Empresa. Na área de Trânsito, foi lançada a nova versão da Carteira Digital de Trânsito - CDT, com a modernização de seu design e ampliação dos serviços ao cidadão, como a transferência eletrônica de propriedade do veículo sem necessidade de ida ao cartório. Mais da metade dos Estados já ofereciam à população a nova forma de registrar a venda do carro.

Na área de Infraestrutura, o Brasil lançou a primeira ponte área 100% digital com o Embarque Mais Seguro, imple-

tando em Congonhas e Santos Dumont, que já ajudou a simplificar e agilizar o embarque em aeronaves de mais de 216 mil passageiros.

A declaração pré-preenchida do Imposto de Renda Pessoa Física deu um salto em 2022 com a integração do GOV.BR ao programa do Imposto de Renda. A partir desse ano, o cidadão pode avaliar o processo e mais de 3 milhões de pessoas deram a ele uma nota média de 4,3 de um total de 5.

Podemos dizer que a transformação digital promovida pela Empresa alcança diversos outros segmentos, citando, como exemplo, o meio ambiente, com a tecnologia de rastreamento que combate o desmatamento; o trânsito, com o Painel de Inteligência Veicular; o registro civil, com a nova e online Carteira de Identidade Nacional; a política trabalhista com o e-social; a gestão do patrimônio da união, com soluções desenvolvidas para a SPU; e a reforma agrária, com a Plataforma de Governança Territorial do INCRA.

Em todo lugar encontramos a marca Serpro. É por isso que afirmamos que a empresa atua em apoio a execução das políticas públicas. Nossas soluções sustentam diversas atividades do Estado, simplificam as funções de governo e atendem às necessidades dos cidadãos.

E, apesar dos desafios dos últimos anos advindos da pandemia, de crise global e guerra, o Serpro continuou na busca de sua sustentabilidade, com a retomada na geração

de lucro e caixa operacional, sendo lucro líquido de R\$ 559 milhões – crescimento de mais de 60% em relação ao exercício anterior –, receita operacional bruta de cerca de R\$ 3 bilhões provenientes de clientes públicos executores de políticas públicas e investimentos de R\$ 368 milhões, o maior desde a criação da companhia.

Tal desempenho econômico-financeiro é apenas uma das medidas no escopo do Plano Estratégico Empresarial, que, no ano passado, concentrou-se em seis objetivos e 24 metas, aferindo resultados como o crescimento da carteira de clientes, melhoria na eficiência com a redução do tempo de entrega das soluções, fortalecimento da marca e foco na inovação. O conjunto dos resultados empresariais indica, mais uma vez, que o planejamento apontou para o caminho certo, garantindo a manutenção da sustentabilidade do negócio.

Falamos de conquistas que não se medem apenas por indicadores corporativos, mas também pelo reconhecimento da sociedade ao valor que a empresa a ela entrega. Dois produtos desenvolvidos pelo Serpro ficaram entre os TOP 3 do Ibest 2022, na categoria Governo Federal: A Plataforma GOV.BR e a Carteira Digital de Trânsito. Além disso, diversas soluções Serpro inovaram no atendimento ao cidadão e receberam o "Selo de Modernização do Estado", distinção concedida pela Presidência da República. Nossos aplicativos, que colocam serviços públicos nas mãos do cidadão,

alcançaram índice de satisfação superior a 80% nas lojas de apps. A empresa também recebeu o "Prêmio Criatividade e Inovação" da Receita Federal do Brasil, com o serviço "Compartilha Receita". Ainda teve o reconhecimento da Rede Governança Brasil pelas práticas corporativas adotadas.

A boa governança deve ser um requisito fundamental para o desenvolvimento responsável da empresa. Nesse sentido, o Conselho de Administração reforça o compromisso do Serpro com a aprovação da Política Corporativa de Sustentabilidade, sedimentando as bases para uma atuação integrada que se paute por compromissos sustentáveis e com impactos sociais e ambientais positivos que ajudam cada vez mais no desenvolvimento de políticas públicas. Esse é mais um passo na jornada eco ambiental, social e de governança.

O Serpro mantém o comprometimento com a missão que lhe foi atribuída, com seu cliente, seu negócio e seu potencial de crescimento, baseado nas plataformas e soluções inteligentes e em seus profissionais reconhecidamente capacitados.

Quero convidar todos para conhecerem os detalhes dessa história nas páginas desta Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa.

Fernando André Coelho Mitkiewicz
Presidente do Conselho de Administração

01

POLÍTICAS PÚBLICAS



INTERESSE PÚBLICO SUBJACENTE ÀS ATIVIDADES EMPRESARIAIS

O Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro, com 58 anos de história, é a maior Empresa de tecnologia do Estado brasileiro, líder de mercado no segmento e atua em todos os estados do Brasil e no exterior. É uma empresa pública sob a forma de Sociedade Anônima de capital fechado, sendo este pertencente integralmente à União.

A Empresa, vinculada ao Ministério da Fazenda, foi criada pela Lei nº 4.516, de 1º de dezembro de 1964 e é regida 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, alterado pelo Decreto nº 11.048 de 18 de abril de 2022, pelo Estatuto Social e pelas demais [normas legais](#) que lhe forem aplicáveis.

O Estatuto Social do Serpro explicita, de forma clara, o relevante interesse coletivo e o imperativo de segurança nacional que justificaram a criação da Empresa, conforme disposto no caput do art. 173 da Constituição Federal de 1988 e nos termos dos arts. 3º, 4º e 5º do Decreto nº 8.945/2016, que regulamenta a Lei nº 13.303/2016:

Art. 3º (...)

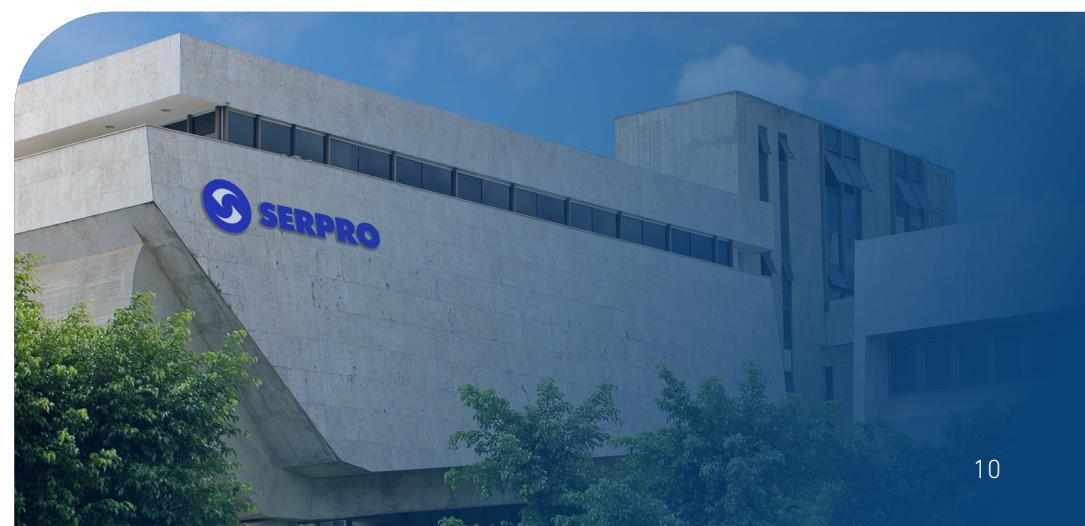
Parágrafo único. Os serviços prestados pelo Serpro envolvem matérias afetas a imperativos de segurança nacional, essenciais à manutenção da soberania estatal, em especial no tocante à garantia da inviolabilidade dos dados da administração pública federal direta e indireta, bem como aquelas relacionadas 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.

(Estatuto Social do Serpro, 2021)

Observados o imperativo de segurança nacional e o relevante interesse coletivo, que motivaram a sua criação, e com vistas ao melhor atendimento às políticas públicas, o Serpro tem por objeto social (i) desenvolver, prover, integrar, comercializar e licenciar soluções em tecnologia da informação; (ii) prestar assessoramento, consultoria e assistência técnica no campo de sua especialidade; e (iii) executar serviços de tratamento de dados e informações, inclusive mediante a disponibilização de acesso a estes e a terceiros, desde que autorizado pelo proprietário.

Conforme disposto no inciso V do art. 23 da Constituição Federal de 1988, o qual estabelece competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios de proporcionar os meios de acesso à tecnologia e à inovação, a atuação do Serpro vai ao encontro dessa finalidade, uma vez que a Empresa, desde a sua criação, tem contribuído com inovações tecnológicas para os órgãos do governo e segue em constante evolução.

O Serpro se tornou líder no mercado de Tecnologia da Informação – TI para o setor público e acumulou em seu portfólio a prática no desenvolvi-



mento de grandes sistemas da Administração Pública Federal. Esta experiência tem aumentado continuamente a contribuição da Empresa às políticas públicas, enriquecida também por outras iniciativas adotadas dentro da estratégia de sustentabilidade empresarial, como a expansão contínua do seu negócio para novos mercados nos setores público e privado com a oferta de produtos inteligentes e serviços especializados.

Para manter a liderança e avançar na evolução do Governo Digital, o Serpro investe em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias de ponta. Os resultados desse trabalho podem ser percebidos nas soluções que melhoraram o atendimento ao cidadão em diversos órgãos públicos e nas soluções de inteligência que trazem mais segurança a serviços digitais públicos e privados.

No desafio de ser cada vez mais digital, ágil, e inovador, o Serpro busca atingir seus objetivos sem descuidar de valores como a segurança e a responsabilidade ao lidar com os dados da sociedade. Além de ser uma Empresa referência em Segurança da Informação e em Privacidade e Proteção de Dados Pessoais, apoia outros órgãos públicos, fomenta a discussão desses temas e cuida para que eles estejam presentes em seus serviços e soluções.

Por tudo isso, o Serpro é reconhecido como uma organização de excelência tecnológica, que mais do que fazer parte, ajuda a escrever a história da tecnologia digital no Brasil. Uma Empresa que cumpre o seu papel ao abrir novas trilhas de desburocratização e de governo eletrônico para a esfera federal, assim como para estados e municípios, além de fazer novas pontes com o setor privado, impulsionando o ambiente de negócios e a economia nacional.



Conheça as normas legais aplicáveis ao Serpro:

Lei de criação do Serpro

[Lei nº 4.516/1964](#), regida pela [Lei nº 5.615](#), [Lei 5.615/1970](#)

Lei das Sociedades Anônimas

[Lei nº 6.404/1976](#)

Lei das Estatais

[Lei nº 13.303/2016](#), regulamentada pelo [Decreto nº 8.945/2016](#) e alterado pelo [Decreto nº 11.048/2022](#).

Decreto nº 11.344/2023

Vincula o Serpro ao Ministério da Fazenda.

Estatuto Social do Serpro

Aprovado da 3ª Assembleia Geral Extraordinária de 2021 do Serpro, realizada em 23 de julho de 2021.

O SERPRO EM APOIO ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS

A Estratégia de Governo Digital - EGD, instituída pelo Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, alterado pelo Decreto nº 10.996, de 14 de março de 2022 e pelo Decreto nº 11.260, de 23 de novembro de 2022, legitima e dá publicidade ao plano estratégico, para o período de 2020 a 2023, junto aos órgãos da administração pública e à sociedade.

A EGD está organizada em princípios, objetivos e iniciativas que norteiam a transformação do governo por meio de tecnologias digitais que buscam oferecer políticas públicas e serviços de melhor qualidade, mais simples, acessíveis a qualquer hora e lugar e a um custo menor para o cidadão. É nesse contexto de modernização que atualmente o Serpro está inserido, como braço da transformação digital que o Brasil vem realizando nos últimos anos.

Em consonância à sua missão de conectar Governo e sociedade, o propósito do Serpro é atuar para modernizar e desburocratizar o Estado brasileiro, tornando a relação do cidadão com o Governo mais orgânica e ágil, garantindo segurança e confiabilidade nas soluções estruturadoras que viabilizam as políticas públicas dos governos Federal, Estadual e Municipal.

Como não há transformação digital sem a proteção dos dados públicos, o Serpro oferece soluções de segurança que vão além da infraestrutura e garantem a integridade do negócio de órgãos públicos de todos os tamanhos.

O Serpro também atende 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.

Responsável por várias bases e redes de clientes de governo, a empresa possui tecnologias de validação de identidade e de informações, soluções educacionais e consultorias especializadas que ajudam a entender as especificidades de cada organização, o que a torna especialista nesse tipo de ecossistema.

Os produtos de proteção de negócio do Serpro permitem acesso e checagem de informações em mais de 200 (duzentas) bases de dados de governo, garantindo mais segurança ao cidadão e ajudando a promover a transformação digital do Estado Brasileiro.

A atuação da empresa está comprovadamente alinhada ao interesse público, ao cumprimento do seu objeto social e ao compromisso com a segurança, qualidade e a confiabilidade dos serviços prestados. O Serpro responde a esses desafios com o desenvolvimento de soluções tecnológicas que viabilizam as ações estratégicas do Estado, e que apoiam as funções do Governo atendendo às necessidades da sociedade brasileira e contribuindo para a consecução de políticas públicas.

A figura a seguir exemplifica o papel do Serpro de impulsionar políticas públicas junto a seus clientes para fomentar o desenvolvimento do país e democratizar serviços essenciais a todos os brasileiros.

Figura 1: Papéis e Responsabilidades no Desenvolvimento de Políticas Públicas



Fonte: Serpro (2022).

Carteira Digital de Trânsito

A [Carteira Digital de Trânsito - CDT](#) é um aplicativo da Senatran que disponibiliza no celular do cidadão brasileiro um conjunto de serviços inerentes ao segmento de trânsito, com destaque aos documentos digitais da Carteira Nacional de Habilitação – CNH do condutor e do Certificado de Registro e Licenciamento do Veículo – CRLV dos veículos. A solução também permite realizar o compartilhamento do documento digital do veículo com terceiros e realizar o pagamento de infrações de trânsito com até 40% de desconto.

Em 2022 foi lançada uma nova versão do aplicativo com foco em modernizar o *design* da solução e otimizar o consumo dos serviços. Além da nova identidade visual, foram criadas também funcionalidades:

- **Venda Digital**, que permite a transferência eletrônica de propriedade do veículo, sem a necessidade de o vendedor e comprador comparecerem a um cartório.
- **Cadastro Positivo de Condutores**, cujo objetivo é beneficiar condutores que não cometem infrações de trânsito nos últimos 12 meses. Os benefícios ao condutor poderão ser concedidos pela União, Estados, Municípios e pela própria iniciativa privada, tais como a obtenção de descontos em taxas, condições especiais para locação de veículos, contratação de seguros, tarifas de pedágio e estacionamento.
- **Novo modelo da Carteira Nacional de Habilitação**, além da modernização visual do documento, o novo modelo incorporou a codificação internacional MRZ (Machine Readable Zone ou Zona Legível por Máquina), disponibilizou tradução do documento para línguas estrangeiras (inglês e espanhol), incluiu o quadro de categorias de veículos com equivalência internacional, facilitando a aceitação e fiscalização da CNH em outros países, além de permitir a apresentação do nome social e o nome dos pais afetivos, tornando a CNH mais inclusiva.

Figura 2: Como a CDT chega ao cidadão

ENTENDA EM 5 PASSOS COMO A CDT CHEGA AO CIDADÃO



DEMANDA

SENATRAN: demanda para o Serpro a aplicação. Este levanta os requisitos e define a infraestrutura para a CDT e apresenta aos demandantes para aprovação do projeto.



DESENVOLVIMENTO

SERPRO: após receber a aprovação do projeto, desenvolve a aplicação (*software*) CDT e entrega para a avaliação do demandante.



HOMOLOGAÇÃO

SENATRAN: homologa e autoriza a implantação da CDT.



IMPLEMENTAÇÃO

SERPRO: implanta a CDT e disponibiliza para o cidadão



PRODUTO

CIDADÃO: baixa no celular um único aplicativo com as versões digitais da carteira de habilitação (CNH) e do documento de veículos (CRLV)

Conheça a campanha do Serpro Vem pra CDT: <https://campanhas.serpro.gov.br/cdt/>

Fonte: Serpro (2022).

As tecnologias desenvolvidas pelo Serpro vêm alcançando cada vez mais os cidadãos brasileiros que necessitam de facilidade no seu dia a dia. A Plataforma de Gestão Territorial - PGT é uma solução para quem vive e trabalha no campo. Com o objetivo de dar segurança, transparência e agilidade a essas pessoas,

a ferramenta assegura maior eficácia à política pública de titulação nos projetos de reforma agrária, implementando a diretriz do Governo Federal de promover segurança jurídica, inclusão produtiva e sustentabilidade no campo, ver figura 3.

Figura 3: Atuação do Serpro na Solução PGT



Fonte: Serpro (2022).

A Plataforma de Gestão Territorial - PGT foi a solução desenvolvida para a regularização de ocupações de imóveis rurais localizados em terras públicas federais que ainda não têm uma finalidade determinada pelo poder público. É uma das ações de Governo que estão sob a gestão do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA.

Com a regularização a partir da PGT, os ocupantes de áreas em terras públicas federais poderão se tornar proprietários do imóvel, desde que atendidos os requisitos previstos na Lei nº 11.952, de 25 de junho de 2009.

Em 2022, houve mais de 3.000 solicitações de emissão de Contrato de Concessão de Uso – CCU e quase 1.000 solicitações de Regularização de Ocupantes – RO, em que o ocupante de terra pública pode se tornar beneficiário da reforma agrária, sendo garantida sua permanência e a exploração do lote no assentamento. É assegurado também o acesso aos créditos oferecidos pelo INCRA e a outros programas do Governo Federal de apoio à agricultura familiar.

A transformação digital do Governo Federal tem avançado no campo para facilitar a vida dos produtores rurais de todo o país e o Serpro é um protagonista dessa evolução.

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

As atividades realizadas pelo Serpro viabilizam a conexão entre Governo, empresas e cidadãos por meio de soluções tecnológicas. 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, além de soluções que tornem suas plataformas de negócio mais seguras e inteligentes. Quanto à sociedade, o Serpro se empenha em melhorar a jornada de serviços públicos para os cidadãos, aproximando-os do Governo. Um importante exemplo dessa trajetória é o eSocial, tecnologia em operação desde 2014, que unifica as informações referentes às obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas para padronizar a transmissão, validação, armazenamento e distribuição dos dados.

A transformação digital do Governo Federal conta com a ação conjunta de órgãos governamentais e das principais categorias econômicas do país e com o desenvolvimento tecnológico do Serpro, que desde a sua implantação até hoje, não parou de inovar com diversas melhorias, inclusive, no *layout* que ficou mais simplificado e com diversas integrações com outros sistemas que só ajudam e facilitam as relações entre empregadores, empregado e governo e, ainda, auxiliam na elaboração e tomada de decisão em políticas públicas e na desburocratização.

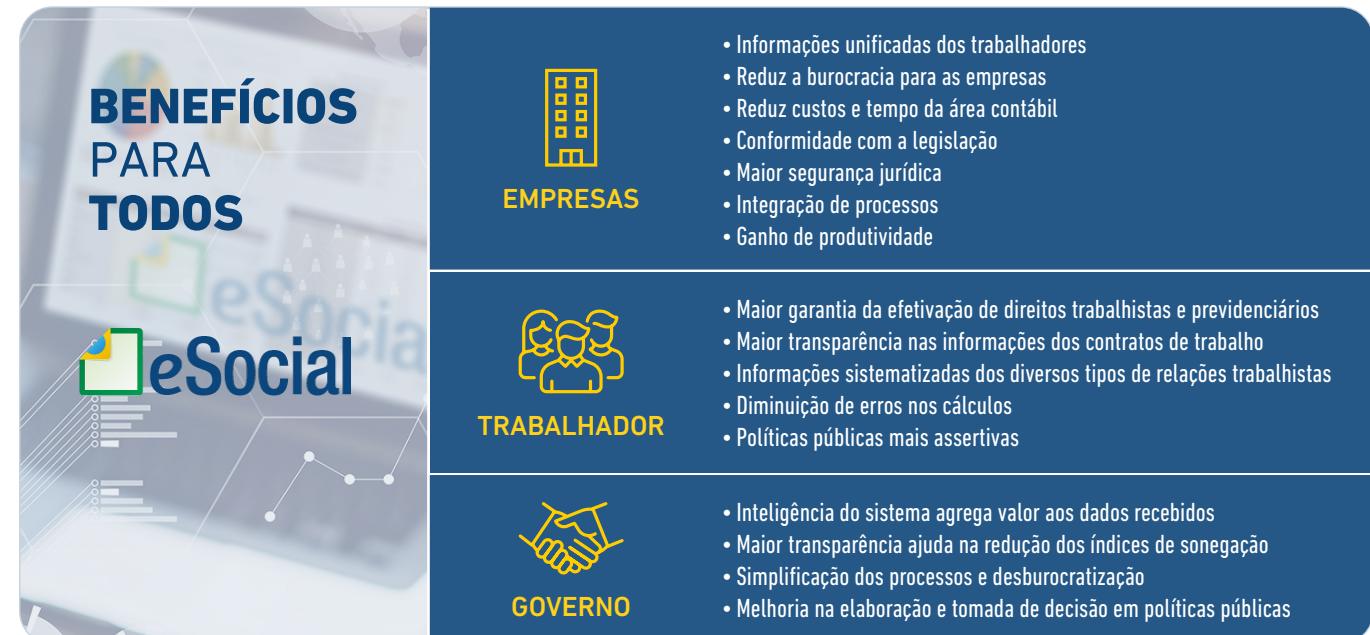
Uma das mais recentes integrações ao sistema eSocial foi o Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal -Sigepe. Essa integração, construída no SIGEPE e SIAPE para o eSocial, visa digitalizar e unificar o envio das informações fiscais, previdenciárias e trabalhistas permitindo uma redução de tempo e de custos, além de eliminar a redundância nas informações prestadas pelos órgãos públicos e por pessoas físicas e jurídicas.

A solução de integração faz a substituição do preenchimento e entrega de formulários e declarações,

como a guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social (GFIP), Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte (DIRF), entre outros.

A solução, que conta com a segurança do Serpro, já é utilizada para envio diário de informações de mais de 200 órgãos da Administração Pública, tráfegando um volume médio mensal superior a 3,5 milhões de eventos.

Figura 4: eSocial – tecnologia Serpro



Fonte: Serpro (2022)

A Empresa está sempre se aprimorando e inovando. Para isso, conta com um modelo de negócios que transforma recursos em novos produtos e serviços, o que a leva a ser uma das maiores empresas públicas de TI do mundo, oferecendo soluções inovadoras e de alto valor agregado. Um exemplo é o NeoID, certificado digital em nuvem do Serpro, que apresenta como vantagem armazenamento em *smartphones* sem a necessidade de token ou arquivo digital. Com validade de três anos, a solução garante mais segurança com dupla checagem de acesso por meio dos *smartphones* ou *tablets*, com validação por videoconferência, sendo possível, também, a visualização do histórico completo de uso, permitindo rastrear todos os acessos feitos com o certificado.

O Serpro vem ampliando a integração de possibilidades de uso do NeoID com os sistemas de governo de forma prática, ágil e segura.

O foco da atuação da empresa é continuar como protagonista da modernização do Estado brasileiro oferecendo negócios de alto valor agregado ao mercado e à sociedade, baseados na sua expertise tecnológica e experiência no tratamento e armazenamento de grandes volumes de informações de governo. Para isso, mantém um modelo de negócio que seja capaz de proporcionar uma compreensão abrangente da visão geral organizacional, conforme veremos a seguir.

O Modelo Corporativo de Negócio do Serpro – MCNS (Figura 6) representa as interações entre os elementos

Figura 5: NeoID - tecnologia Serpro



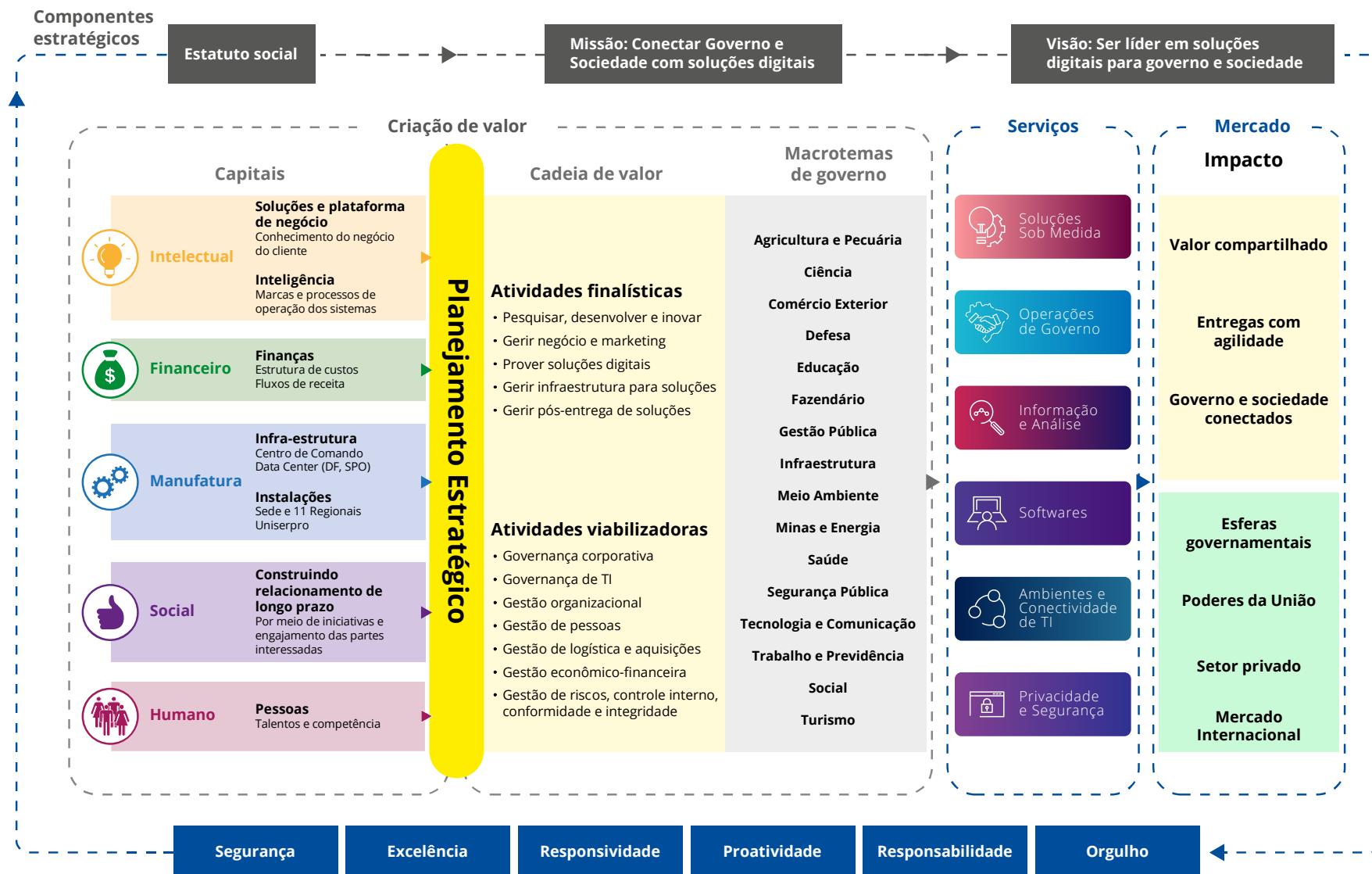
Fonte: Serpro (2022)

organizacionais e regras de gestão empresarial que direcionam a forma do Serpro fazer negócios, além de atribuir a responsabilidade acerca do Plano Estratégico de Negócio no âmbito da Organização.

O MCNS é sustentado pelo Estatuto Social e pelos componentes estratégicos da empresa (missão, visão, valores e propósito). No centro da figura, está a

representação da criação de valor por meio dos componentes: Capitais, Planejamento Estratégico, Cadeia de Valor e macro temas de Governo que direcionam a Estratégia de Negócio para o [Catálogo de Serviços](#) oferecidos pela Empresa, os quais estão divididos em categorias, também conhecidas como Linhas de Negócio.

Figura 6: Modelo Corporativo de Negócio do Serpro



Fonte: Serpro (2022)

Linhas de Negócio

O Serpro atua incrementando as ofertas de serviços para seus clientes e para toda a sociedade. Com seu trabalho, moderniza o Estado brasileiro além de oferecer produtos no mercado privado nacional e internacional.

A empresa investe, também, em inovação disponibilizando soluções que ajudam a impulsionar o ambiente de negócios, além de viabilizar a conexão entre os agentes econômicos e governamentais por meio de soluções tecnológicas que facilitam a vida do cidadão, bem como utiliza sua expertise tecnológica e experiência em agregar valor ao já tradicional tratamento e armazenamento de grandes volumes de informações de Governo.

Atualmente, o portfólio está estruturado em **6 Linhas de Negócio** com suas estratégias distintas, a saber:

1. AMBIENTES E CONECTIVIDADE DE TI: essencial garantir o sucesso na entrega e integração contínua de soluções digitais complexas e inteligentes, em diversas áreas de atuação do Governo, acelerando o processo de transformação digital, com uso de abordagens e tecnologias que prezam pela segurança, privacidade e continuidade dos negócios. A Linha de Negócio entrega excelência nos serviços de computação em nuvem, *backup*, redes de conectividade, administração de ambientes de rede e suporte técnico especializado. A Plataforma Multinuvem foi o destaque, tornando o Serpro o maior *broker* de nuvem do Governo Federal e trazendo clientes como o Tribunal Superior Eleitoral – TSE, Conselho Nacional de Justiça – CNJ, Ministério da Cidadania, Datasus e proporcionando a primeira experiência de nuvem para a Receita Federal do Brasil – RFB.

2. INFORMAÇÃO E ANÁLISE: serviços que fomentam a atividade econômica, proporcionando relacionamentos de negócio mais confiáveis, processos mais seguros e tomada de decisão inteligente ao viabilizar canais de acesso e integração a informações de Governo, além de trazer economicidade ao Estado por meio de compensações financeiras em seus contratos. Faz do Serpro uma empresa de inteligência não apenas para o Governo, mas também para o mercado e posiciona-o como, além de competitivo, parceiro mais importante do Governo e parceiro viabilizador para o mercado. Nesta Linha foram lançados importantes produtos em 2022 como Endereço Certo, Integra Contador, Trivium e as Consultas sobre Renda, Restituição e Faturamento.

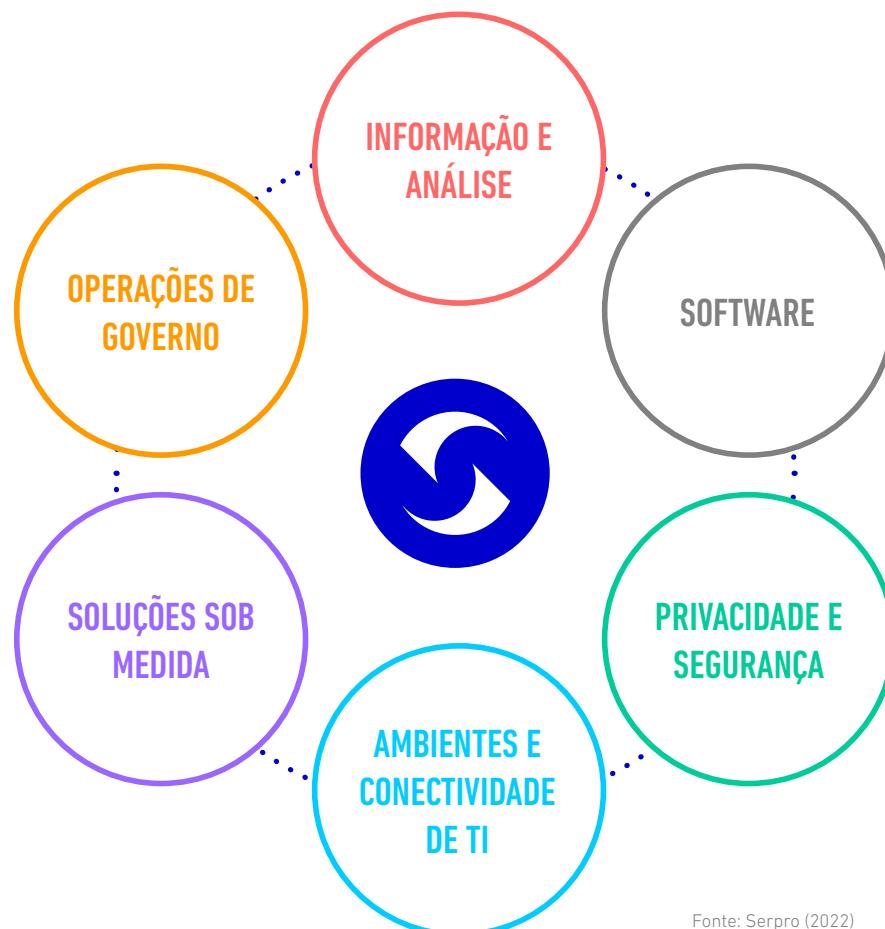
3. OPERAÇÕES DE GOVERNO: serviços públicos nos quais o Estado atua como regulador e o Serpro atua como executor, coordenando a operação e provendo-os diretamente à sua cadeia produtiva. Fortalece a relação do Serpro com estes clientes operadores/gestores.

4. PRIVACIDADE E SEGURANÇA: soluções para promover segurança na identificação digital do brasileiro e a privacidade de seus dados com a disseminação do uso dos serviços públicos digitais. O Serpro já é referência no assunto.

5. SOFTWARE: serviços de software multiplataforma que simplificam e modernizam a operação do negócio de seus clientes, com soluções inovadoras para resolver problemas complexos do cotidiano do mercado público e privado. Destaques para o lançamento da Plataforma WhatsApp Business e o portal Cidades GOV.BR.

6. SOLUÇÕES SOB MEDIDA: 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.

Figura 7: Linhas de Negócio do Serpro



Fonte: Serpro (2022)

A inovação de seu portfólio ocorre por meio da aproximação que a Empresa vem fazendo da sociedade, abrindo novos canais de comunicação ao se fazer presente em eventos relevantes no mercado e ao promover encontros de *design thinking* com entes influenciadores do Governo, a fim de coletar as necessidades de soluções que melhorem a eficiência do Estado e a vida do cidadão. Como resultado desse trabalho, a carteira de serviços da Empresa está em constante evolução, com aumento expressivo de ofertas ao longo dos anos (Quadro 1).

Quadro 1: Evolução dos serviços ofertados

LINHAS DE NEGÓCIO	2020	2021	2022
Ambientes e Conectividade de TI	19	21	23
Informação e Análise	19	22	25
Operações de Governo	15	16	18
Privacidade e Segurança	8	10	11
Software	8	7	11
Soluções sob Medida	6	6	5
TOTAL	75	82	93

Fonte: Serpro (2022)



Conheça mais em:
www.serpro.gov.br/menu/nosso-portfolio/por-linha-de-negocio

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. O Quadro 2 demonstra a evolução do número de clientes, por tipo, desde 2020.

Quadro 2: Comparativo do número de clientes do Serpro

Clientes Serpro	2020	2021	2022	2022/2021
Federal OGU	305	328	276	-15,9%
Federal não OGU	77	82	109	32,9%
Estadual	187	200	203	1,5%
Municipal	224	255	306	20,0%
Privado	8.316	13.342	24.158	81,1%
Internacional	7	21	32	52,4%
TOTAL	9.116	14.228	25.084	76,3%

Fonte: Serpro (2022)

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

- ▶ **Ministério da Economia – ME¹**
- ▶ **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 Infraestrutura – Minfra**
- ▶ **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 Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA**
- ▶ **Presidência da República – PR**

O Serpro tem se expandido para o mercado internacional. A trajetória de internacionalização dos serviços começou em 2019 com suas inovações tecnológicas ofertadas em todos os continentes. Esse início foi marcado pela parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil.

Desde setembro de 2022, está em operação a [Loja Serpro Internacional](#), voltada especialmente aos produtos internacionalizados e suas características. As ofertas estão concentradas em 6 produtos: Consulta CPF, Consulta CNPJ, Consulta NFe, Consulta CND, Vio Decodificação e Datavalid.

Além de exportar serviços já ofertados no Brasil, o trabalho da Empresa para criar soluções direcionadas às necessidades específicas de países continua em parceria com a Apex-Brasil e com o Ministério das Relações Exteriores - MRE, sendo um braço da Estratégia do Serpro de diversificar sua carteira de clientes.

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

O Serpro opera em mais de 750 soluções que sustentam o Estado para o atendimento dos variados públicos e, por isso, é o propulsor da transformação digital que o Brasil vem realizando nos últimos anos. Em 2022, alguns desses produtos e serviços se destacaram por trazerem inovações significativas e im-

pulsionarem o avanço do Governo Digital. Conheça as principais entregas efetuadas:

- ▶ [Plataforma GOV.BR](#)
- ▶ [Carteira Digital de Trânsito - CDT](#)
- ▶ [Embarque + Seguro](#)
- ▶ [Datavalid](#)
- ▶ [Aplicativo Porto sem papel](#)
- ▶ [Plataforma de Anuência Única - Pau Brasil](#)
- ▶ [Carteira de Identidade Nacional – CIN](#)
- ▶ [Imposto de Renda de Pessoa Física - IRPF 2022](#)
- ▶ [SouGov.br](#)
- ▶ [Portal Único Siscomex](#)
- ▶ [Compras.gov.br](#)
- ▶ [Serpro Multicloud](#)

O empenho da empresa é reconhecido não só pelas soluções que disponibiliza, mas também pela **segurança da informação** e pela **segurança cibernética**, preceitos que estão presentes em todos os serviços prestados e se encontram alinhados à Política Nacional de Segurança das Infraestruturas Críticas – PNSIC e à Política Corporativa de Segurança da Informação – PCSI.

A atuação integrada dos diversos grupos voltados à segurança da informação e cibernética da Administração Pública Federal é fundamental para a efetividade das ações de combate a ataques cibernéticos aos sistemas que suportam o Governo Digital e das ações de transformação digital. A Empresa apresenta uma longa tradição em segurança e inteligência, e está pronta para enfrentar desafios, pois se renova para melhor servir ao Brasil, de forma mais eficiente, digital e voltada ao cidadão.

A segurança da informação é um valor fundamental para o Serpro e está acoplada a todos os serviços que presta ao governo, constituindo um importante segmento de atuação que abrange aspectos de tecnologia, processos e pessoas.

Transformação Digital do Governo

O Serpro tem contribuído com a história da tecnologia digital do país, abrindo novas trilhas de desburocratização e de governo eletrônico para as diversas esferas do governo.

Em 1968, foi iniciado o processamento eletrônico para as declarações de rendimento dos brasileiros. Em 2011, o processo de informatização evoluiu a ponto de abolir de vez o uso dos formulários em papel. E, a cada ano, os números dessa solução surpreendem: mais de 36 milhões de declarações foram enviadas aos computadores do Serpro em 2022, resultando em um novo recorde de volume de documentos entregues. Veja também as novidades do ano na figura 8.

Figura 8: Novidades desenvolvidas pelo Serpro em 2022 para o Imposto de Renda de Pessoa Física - IRPF



A data foi celebrada com várias novidades desenvolvidas pela empresa em 2022:

- ✓ Ampliação do acesso à declaração pré-preenchida com dados da declaração do ano anterior;
- ✓ Disponibilidade em todas as plataformas;
- ✓ Autenticação feita pelas contas nível ouro ou prata do Gov.br;
- ✓ Possibilidade do contribuinte receber a restituição por PIX; e
- ✓ Possibilidade de pagamento do Documento de Arrecadação de Receitas Federais - DARF por PIX

Fonte: Serpro (2022)

O IRPF foi um dos primeiros tributos a ter seu processamento efetuado pelo Serpro para a Receita Federal, estando presente desde a fundação da empresa até os dias de hoje. Isso mostra como a utilização da tecnologia do Serpro em processos estruturantes do Estado brasileiro vem ajudando ao longo da história com a transformação digital no Brasil.

Outro exemplo da atuação do Serpro ao longo do tempo é o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - Siafi, sistema estruturante que realiza o processamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos da administração pública federal direta e indireta. A solução registra centenas de milhões de transações e mantém 566 órgãos conectados na Conta Única do Tesouro. Com eficiência mundialmente reconhecida, delegações de outros governos, periodicamente, vêm ao Brasil para avaliar a solução, cujo uso já foi recomendado pelo Fundo Monetário Internacional - FMI.



Saiba mais sobre essa história de evolução e inovação em:
www.serpro.gov.br/menu/noticias/noticias-2022/serpro-58-anos-de-inovacao-no-brasil

A seguir os destaques em 2022, de soluções desenvolvidas pelo Serpro, que contribuíram para a transformação digital e o atendimento das políticas públicas executadas por órgãos do governo.



Plataforma GOV.BR

É um conjunto de canais digitais do governo federal voltado à simplificação no atendimento de serviços públicos ao cidadão, melhorando a relação entre Estado e sociedade. Idealizada pela Secretaria de Governo Digital e desenvolvida pelo Serpro, foi reconhecida como uma das principais iniciativas de inovação digital no país.

A plataforma GOV.BR fechou o ano de 2022 com 4,8 mil serviços públicos digitais que beneficiam os 142 milhões de usuários cadastrados até o momento, número que equivale a 80% da população acima de 18 anos no país.



Embarque + Seguro

Outro marco importante foi a revolução inaugurada pelo Embarque + Seguro, tecnologia que utiliza a validação biométrica e biográfica dos passageiros e tripulantes para tornar mais eficiente o processo de embarque nos aeroportos e mais seguras as viagens aéreas.

A solução dispensa a necessidade de utilização de qualquer documentação física (documento pessoal e cartão de embarque), sendo necessário apenas a biometria facial do viajante para acesso às áreas restritas dos aeroportos e embarque na aeronave.

Implantado nos aeroportos de Congonhas/SP e Santos Dumont/RJ, a solução operou em mais de 26 mil voos e facilitou a viagem de mais de 216 mil passageiros até dezembro de 2022.



Datavalid

Datavalid

É o produto Serpro que realiza a validação de identidade por meio de dados e imagens em bases oficiais e atualizadas do Governo Federal. Atende ao mercado público e privado trazendo maior segurança para os ambientes de negócio digitais, uma vez que auxilia na identificação de possíveis fraudes de forma instantânea e garantindo maior rapidez na autenticação de usuários de forma segura.

É importante destacar que o produto não entrega informação. Ele retorna percentuais de validação utilizando as informações que lhe são entregues pelo usuário para comparação com as bases oficiais a que tem acesso.



Plataforma de Anuência Única PAU-BRASIL

A plataforma tornou o processo autorizativo de licenças para importação e exportação de produtos da biodiversidade brasileira mais simples e eficiente. Integrada ao Portal Único Siscomex - PUCCOMEX, a Plataforma Pau Brasil passou a ser a solução tecnológica utilizada pelos fiscais do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA no licenciamento de importações e exportações, permitindo registrar histórico de Licenças, Permissões, Certificados e Outros Documentos – LPCOs e analisar os documentos.



Carteira de Identidade Nacional

Foi uma solução implementada para dar cumprimento ao Decreto Presidencial nº 10.977, de 23 de fevereiro de 2022, que estabeleceu a nova Carteira de Identidade Nacional (CIN / Novo RG), onde o número de CPF passa a ser o número de identidade. Ao unificar o número com base no CPF, será possível reduzir fraudes relacionadas à identidade. As novas carteiras emitidas também estão sendo disponibilizadas na wallet do Gov.br.



SouGov.br

A plataforma faz parte de um amplo trabalho de transformação digital gerida pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI). O objetivo é disponibilizar serviços de gestão de pessoas, aplicando não apenas tecnologia, mas também metodologias para reformulação e simplificação de processos com uma visão sistêmica e focada na experiência do usuário.

No ano de 2022, foram disponibilizadas versões evolutivas, com o incremento de 32 novos serviços digitais, com destaque para serviços de Saúde Suplementar, Qualificação Cadastral, Frequência, Carteira Fiscal e Agendamento de Perícia Médica, e a Prova de Vida Digital, que dispensa o deslocamento presencial dos usuários.



Portal Único Siscomex - PUComex

O portal visa reduzir a burocracia, o tempo e os custos nas exportações e importações brasileiras. Em 2022, o PUComex passou a englobar o processo de importação com capacidade de atendimento de 45% das operações previstas, todo o processo de exportação, e os controles realizados pela Receita Federal do Brasil – RFB e pelos Órgãos Anuentes nos aeroportos, portos e fronteiras.



Compras.gov.br

O aplicativo permite ao fornecedor se relacionar com o Governo de forma totalmente digital e participar 100% do processo de disputa das compras públicas. Em 2022, o sistema foi totalmente reestruturado para adequação à nova Lei de Licitações e obteve resultado recorde de novos fornecedores, com a inclusão de 72 mil novas empresas e o reconhecimento alcançado com a premiação do Congresso de Pregoeiros – edição 2022, vencendo nas categorias “Melhor sistema de compras públicas”, “Melhor interação com o fornecedor” e “Maior número de pregões realizados e concluídos”.



Serpro MultiCloud

O Serpro MultiCloud oferece a expertise do Serpro em soluções governamentais com o objetivo de facilitar a jornada de migração do Governo para a nuvem.

O serviço contempla desde o mapeamento das necessidades do cliente até o gerenciamento continuado das soluções, o que possibilita uma adoção rápida e segura do uso da nuvem, auxiliando na Transformação Digital do Governo.

Operando com as principais nuvens públicas do mundo e dispondo de sua nuvem privada, o serviço está disponível para todos os órgãos públicos que desejam migrar ou construir soluções em uma infraestrutura otimizada de *cloud*.

É possível observar a partir das soluções implementadas em 2022 que a maioria é dedicada ao cidadão brasileiro, por meio da inovação ou da simplificação de soluções existentes, permitida pela integração entre bases de dados de Governo. A interoperabilidade permite a melhoria da qualidade das informações já existentes, elimina a necessidade de presença física, garantindo a segurança e integridade das operações.

Para conhecer mais sobre o Modelo Corporativo de Negócio do Serpro, os produtos e serviços, as parcerias realizadas, outras ações e os resultados das principais áreas de gestão da Empresa, consulte o Relatório Integrado Anual – Exercício 2022 e a prestação de contas no Portal da Transparência e Governança do Serpro:
[Contas Anuais 2022](#) e [Prestação de Contas](#)

RECURSOS PARA CUSTEIO DE AÇÕES EM APOIO ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS

Por se tratar de empresa pública não dependente, o Serpro não recebe recursos de custeio da União e seus investimentos são previstos no Orçamento de Investimentos da União, aprovado na Lei Orçamentária Anual – LOA. Para 2022, o orçamento de investimento da Empresa estava vinculado ao programa 0807, Programa de Gestão e Manutenção de Infraestrutura de

Empresas Estatais Federais, com as seguintes ações: 4101 – Manutenção e adequação de bens imóveis; 4102 – Manutenção e adequação de bens móveis, veículos, máquinas e equipamentos; e 4103 – Manutenção e adequação de Ativos de Informática, Informação e Teleprocessamento.

Quadro 3: Programa de Gestão e Manutenção de Infraestrutura de Empresas Estatais Federais

Programa 0807 Gestão e Manutenção de Infraestrutura de Empresas Estatais Federais	Aprovado	Realizado		Variação		2022
	2022 (R\$)	2021 (R\$)	2020 (R\$)	Realizado (2022/2021)	Realizado/Aprovado (2022)	Saldo (R\$)
	a	b	c	d=(c/b) -1	e=c/a	f=a-c
Ação 4101 Manutenção e Adequação de Bens Imóveis	15.000.000	4.049.734	8.320.017	105%	55,5%	6.679.983
Ação 4102 Manutenção e Adequação de Bens Móveis, Veículos, Máquinas e Equipamentos	4.000.000	1.901.796	1.005.175	- 47%	25,1%	2.994.825
Ação 4103 Manutenção e Adequação de Ativos de Informática, Informação e Teleprocessamento	326.658.329	137.791.791	320.274.13	132%	98%	6.384.191
TOTAL POR PLANO	345.658.329	143.743.321	329.599.33	129%	95,4%	16.058.999

Fonte: ERP e Siafi (2022)

Vale destacar que a Empresa promove os investimentos supracitados exclusivamente com a geração de recursos próprios oriundos de sua performance operacional, sem nenhum repasse de verbas públicas ou utilização de financiamentos públicos ou privados. Em 2022, o orçamento de investimento no ativo imobilizado executado pelo Serpro foi da ordem de aproximadamente R\$ 329,6 milhões, observando o limite aprovado pela Lei nº 14.303, de 21 de janeiro de 2022 e suplementado pela Portaria ME nº 9.736, de 08 de novembro de 2022.

Importante ressaltar, também, que das 74 empresas que tiveram programação de dispêndios aprovada no âmbito do Orçamento de Investimento de 2022, o Serpro foi ranqueado como 2º colocado com base na execução frente ao orçamento aprovado por meio da LOA, ou seja, 95,4%, conforme demonstrado no quadro acima. Quando analisamos o comportamento da execução dos investimentos considerando imobilizados (hardware, bens e obras) e intangíveis (software), apuramos uma execução da ordem de R\$ 368,3 milhões, equivalentes a cerca de 90,2% do total aprovado de investimento de R\$ 408,5 milhões (imobilizado + intangível), conforme demonstrado no gráfico:



Fonte: ERP (2022).

A execução dos investimentos comparada ao exercício anterior apresentou variação positiva em 92,97%. A figura 9 mostra principalmente como foram direcionados os investimentos e os principais benefícios:

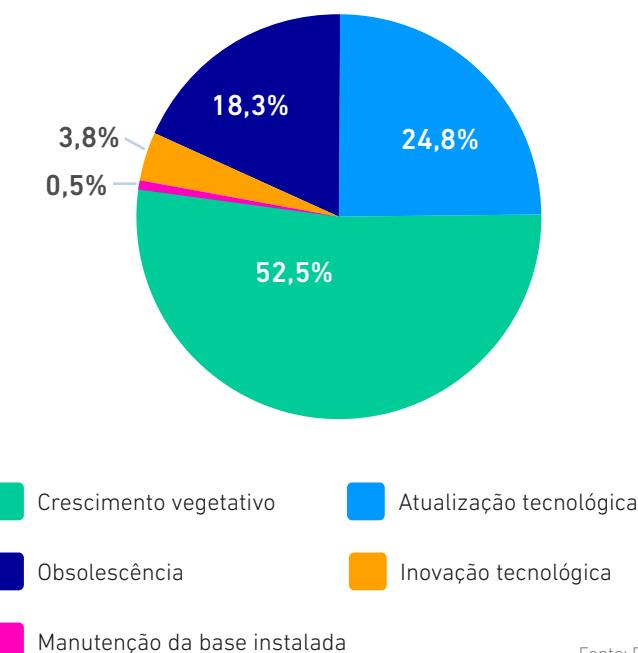
Figura 9: Execução dos investimentos Serpro de 2022



Fonte: Serpro (2022).

O gráfico 2 apresenta a composição dos investimentos realizados por categoria e demonstra que a maior parte foi direcionada para garantir qualidade e níveis de serviços firmados junto aos clientes, com inovação tecnológica e adequações dos ambientes produtivos e da infraestrutura.

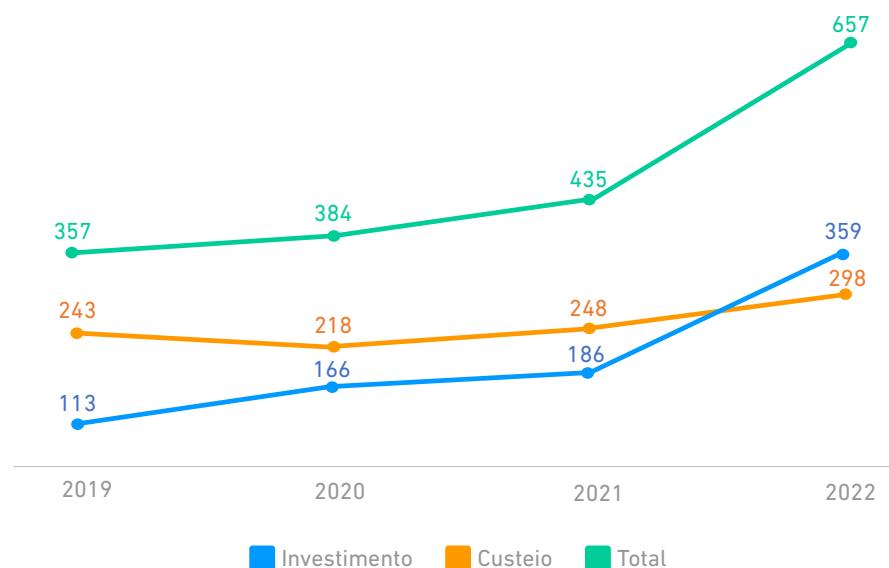
Gráfico 2: Composição dos investimentos realizados



Nos últimos 4 anos, o Serpro aplicou mais de R\$ 1,8 bilhões em soluções de TI, **modernizando** e aumentando a capacidade do seu **parque tecnológico**. Esse cenário, nos posicionou como uma das empresas de TI com maior investimento em TIC do Brasil, contribuindo com o desenvolvimento deste segmento no mercado brasileiro.

Em 2022, foram executados aproximadamente R\$ 657 milhões com TI atendendo os contratos vigentes e 318 processos de contratações. Pode ser observado no Gráfico 3 que houve um crescimento, em 2022, de 51% em relação ao valor total aplicado em 2021, alavancado principalmente pelos investimentos, que quase dobraram, ultrapassando positivamente os gastos com custeios.

Gráfico 3: Histórico de investimentos e custeios com TI



* Valores aproximados em milhões de R\$.

Detalhando o valor aplicado em 2022, foram executados R\$ 359 milhões em investimentos de *hardware* e *software* e R\$ 298 milhões em custeio com serviços e consultorias especializadas em TI, *Software as a Service – SaaS* e outros.

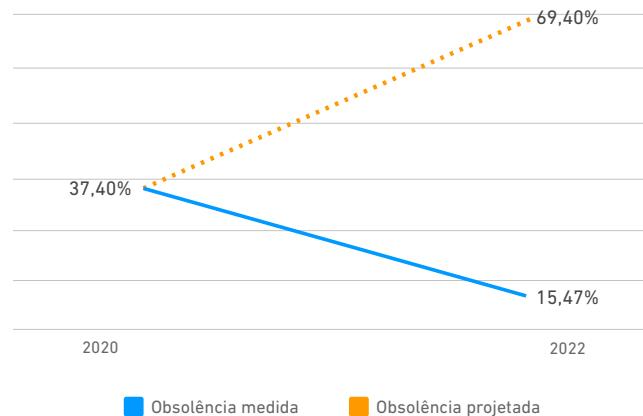
Destacaram-se as aquisições dos seguintes segmentos:

- **Soluções de armazenamento digital:** foram aplicados aproximadamente R\$ 103 milhões na aquisição de equipamentos e softwares para suportar as crescentes demandas de guarda e gerenciamento de dados, documentos e mídias digitais;
- **Processamento:** em atenção ao crescimento vegetativo, redução da obsolescência e expansão da Transformação Digital do Governo, foram realizados upgrades, renovação e aumento da capacidade produtiva das tecnologias de processamento do Serpro, sendo cerca R\$ 90 milhões em plataforma alta e R\$ 42 milhões em plataforma baixa;
- **Segurança digital:** foram realizados investimentos da ordem de R\$ 25 milhões, proporcionando melhorias nos mecanismos de proteção e oportunidades de negócios nesse segmento; e
- **Telecom:** para acompanhar a evolução contínua das tecnologias de Telecom mantendo a qualidade e eficiência da cobertura das redes Serpro, foram investidos aproximadamente R\$ 42 milhões, distribuídos entre WAN, MAN, Internet e circuitos de acesso.

É importante destacar o tratamento da obsolescência dos equipamentos de TI, que continuou sendo um grande impulsionador de investimentos em 2022. Foram executadas 17 demandas de contratação ligadas diretamente à meta de redução de obsolescência, representando um investimento de mais de R\$ 90 milhões.

Adicionalmente, durante o ano de 2022, foi empregado um grande esforço das áreas operacionais para substituição dos ativos obsoletos por novos ativos recebidos ao longo do ano. Com essa ação, o Serpro atingiu o menor nível de obsolescência registrado na série histórica: 15,47%.

Gráfico 4: Obsolescência medida x projetada *



* Projeção realizada com o parque instalado em 2020, considerando o envelhecimento natural de 16% a.a.

Fonte: Serpro (2022).



Maiores detalhes sobre os resultados obtidos com os investimentos em TI podem ser encontrados no endereço abaixo:
[Contas Anuais 2022](#)

IMPACTOS ECONÔMICO-FINANCEIROS DA OPERACIONALIZAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

O uso de tecnologias e o desenvolvimento de soluções pelo Serpro para os órgãos da Administração Pública objetivam apoiar as funções do Governo e, consequentemente, contribuir para o atendimento das Políticas Públicas executadas por esses órgãos. Neste contexto, o impacto econômico-financeiro com a ope-

racionalização das Políticas Públicas corresponde ao valor da receita operacional bruta do Serpro em 2022 junto aos clientes públicos, representado pelo dispêndio dos entes governamentais com as soluções disponibilizadas pela Empresa.

Em 2022, o valor das despesas dos órgãos do Governo Federal, dos Estados e dos Municípios com soluções disponibilizadas pelo Serpro alcançou R\$ 3,1 bilhões, sendo R\$ 3,0 bilhões com clientes constantes no OGU e R\$ 95,7 milhões pelos outros órgãos públicos não inseridos no OGU. Destaca-se que todos esses órgãos executam políticas públicas.

Como já comentado, os objetivos do Serpro estão direcionados para atender às necessidades de Governo e se tornar referência de identidade digital para o cidadão. Dessa forma, os resultados apresentados no desempenho da empresa refletem a consecução dos objetivos de políticas públicas dos seus clientes, que poderão apresentar indicadores mais direcionados a essas ações de governo.

Quadro 4: Receita operacional bruta proveniente de clientes públicos

Cliente (nomenclatura contrato)	Vinculado a	Receita operacional bruta (em milhares de R\$)	Percentual
Secretaria da Receita Federal do Brasil - RFB	Min. Economia	1.503.945	41,54%
Ministério da Economia - Diretoria Adm. Logística	Min. Economia	624.101	17,24%
Ministério da Infraestrutura	Min. Infraestrutura	201.809	5,57%
Secretaria do Tesouro Nacional	Min. Economia	187.410	5,18%
Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional - PGFN	Min. Economia	165.234	4,56%
Secretaria de Gestão e Ensino em Segurança Pública	Min. Justiça	70.599	1,95%
Inst. Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA	Min. Meio Ambiente	37.294	1,03%
Superior	Min. Infraestrutura	31.456	0,87%
Pós-graduação	Min. Infraestrutura	25.323	0,70%
SUFRAMA - Superintendência da Zona Franca de Manaus	Min. Rel. Exteriores	17.316	0,48%
Demais clientes públicos		193.207	5,34%
Clientes Públicos - Total		3.057.695	84,45%
Clientes privados		562.769	15,55%
Serviços a Faturar (CPC 47)		-21.427	-0,59%
Receita Operacional Bruta Total		3.620.608	100%

Fonte: Serpro (2022).

OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES SOBRE O SERPRO, POLÍTICAS PÚBLICAS E ESG

A complexidade dos ambientes, as expectativas da sociedade e os progressivos avanços tecnológicos e dos marcos regulatórios impõem às organizações atenção com as práticas de sustentabilidade. Para assegurar a longevidade e a geração de valor das empresas, exige-se maior responsabilidade e compromisso com aspectos ecoambientais, sociais e de governança e se espera que os resultados sejam alcançados por meio de uma atuação capaz de produzir impactos positivos.

Figura 10: ESGtec Serpro



O infográfico apresenta o conceito ESGtec do Serpro. Início com o logotipo ESGtec. Abaixo, uma seção azul intitulada "ASPECTOS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA" com o texto: "O Serpro se apropriou de boas práticas de ESG para fortalecer sua jornada rumo a sustentabilidade corporativa cada vez mais plena e as estruturou no conceito ESGtec:". Três seções coloridas seguem: amarela ("Comprometimento Social"), azul ("Estruturação em Governança") e verde ("Transformação Digital"). Cada seção contém ícones e descrições breves.

- Comprometimento Social**: como empresa orientada à tecnologia sempre teve um alto grau de comprometimento social.
- Estruturação em Governança**: como empresa pública, também conquistou uma notável estruturação em governança, com uma trajetória já consolidada nessa área.
- Transformação Digital**: como agente de transformação digital, colaborou com uma grande redução do consumo de insumos como o papel e na circulação desnecessária de cidadãos, ao conectar digitalmente Governo e sociedade.

Fonte: Serpro (2022).

Com esse objetivo, a empresa adota a agenda ESGtec incorporando-a ao negócio de uma forma cada vez mais consciente, mostrando, na prática, realizações de apoio ao setor público com **impactos sociais e ambientais positivos** e que ajudam cada vez mais no desenvolvimento de políticas públicas.

Um exemplo dessa atuação conjunta do Serpro com um órgão executor de política públicas, neste caso o Ministério da Infraestrutura – por meio da Secretaria Nacional de Portos e Transportes Aquaviários - SNPTA, é o sistema estruturante Porto sem Papel – PSP.

O próprio nome já nos faz pensar: **menos burocracia, mais agilidade, economia e sustentabilidade**. E essa é a proposta: um sistema em constante evolução. O PSP é um sistema estruturador criado para facilitar a análise e a liberação de mercadorias nos portos brasileiros. Com ele, diversos formulários em papel são convertidos em um único documento eletrônico: o Documento Único Virtual - DUV.

Figura 11: Transformação digital - solução Porto sem papel



Fonte: <https://concentrador.portosempapel.gov.br/porta/>

Em 2022, foi lançado o Aplicativo PSP da SNPTA que permite aos administradores portuários registrarem as atracções e desatracções das embarcações do sistema PSP por celular. O app proporciona maior agilidade na rotina de trabalho nos portos brasileiros e o registro correto e tempestivo do tempo de estadia das embarcações, favorecendo uma melhor tomada de decisão quanto à utilização das estruturas portuárias. O projeto PSP faz parte do programa Startup Gov.br, cuja finalidade é acelerar os projetos digitais com maior impacto para a sociedade gerando economia de recursos para as empresas do setor e maior satisfação para o usuário, aproximando o digital das pessoas.

E ser digital para as pessoas é o foco da empresa. A escolha do nome da estratégia ESGtec levou em consideração o modo Serpro de ser ESG sem perder de vista o fato de se constituir como empresa de tecnologia. A tecnologia deve servir às pessoas e isso exige atenção das empresas do setor, pois a inovação tecnológica pode trilhar rumos cada vez mais avançados, sem levar em conta que as pessoas usuárias precisam conseguir utilizá-las com certo grau de facilidade para que se tornem realmente úteis. A tecnologia deve ser sempre o meio, não o fim em si mesma, por isso, o mote ESGtec é ser “digital para as pessoas”.

Em se tratando de tecnologias voltadas para integrar Governo e sociedade, esse olhar ganha ainda maior relevância e ser “**digital para as pessoas**” abrange outros significados, conforme figura 12:

Figura 12: Ser digital para as pessoas



Fonte: Serpro (2022).

Consciente de que ainda há um grande caminho a trilhar, o Serpro realiza sua jornada em relação a um posicionamento cada vez mais sustentável e incorpora às práticas de gestão empresarial uma série de critérios e parâmetros que são avaliados em seus indicadores corporativos e que são importantíssimos para o futuro não só da empresa, mas de todos os seres humanos no nosso planeta.

Os administradores do Serpro, para sedimentar as bases para uma atuação integrada que se paute por compromissos sustentáveis, estabeleceram, em 2022, a Política Corporativa de Sustentabilidade em conformidade com suas responsabilidades empresariais.

Eles também monitoraram, periodicamente, o cumprimento das metas de desempenho da Empresa avaliando o comportamento de um conjunto de indicadores corporativos, distribuídos por 3 dimensões, conforme apresentados no Quadro 5.

Quadro 5: Desempenho dos indicadores corporativos

DIMENSÕES	INDICADORES CORPORATIVOS	META	REALIZADO	
SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DOS NEGÓCIOS	1. Índice de Caixa	mínimo 3 máximo 8	6,30	●
	2. Margem EBITDA	17,92%	23,13%	●
	3. Índice de Inadimplência	5,25%	4,47%	●
EFICIÊNCIA OPERACIONAL	4. Disponibilidade Média de Nível de Serviço	99,53%	99,68%	●
	5. Eficiência Operacional do Desenvolvimento	170	206,27	●
ASG AMBIENTAL SOCIAL GOVERNANÇA	6. Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho	80%	75,44%	●
	7. Horas de Treinamento	38h	48,49h	●
	8. Índice de Governança e Gestão – IGG Serpro	80%	83,94%	●
	9. Emissão de gases de efeito estufa	5%	30%*	●

Legenda: █ <90% █ >=90% e <100% █ >=100%

* valor projetado para o indicador 9.

Fonte: Solução Integra (2022)

Os indicadores corporativos apresentaram resultados satisfatórios com valores iguais ou maiores que 100% das metas propostas para o período. Apenas 1 indicador - Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho - obteve desempenho abaixo da meta estipulada de 80%, apresentando resultado de 75,44%.

Na **Dimensão Eficiência Operacional**, a qual evidencia a capacidade da Empresa em produzir com economia e otimizar recursos sem prejudicar a qualidade, destacamos 2 indicadores que demonstram como a empresa está focada em potencializar seus resultados para melhor atender seus clientes, mediante o aprimoramento da infraestrutura operacional e dos processos internos:

- **Disponibilidade Média de Nível de Serviço (DMNS):** um dos principais indicadores da empresa utilizado para aferir a contribuição do Serpro com políticas públicas. Evidencia o Serpro como viabilizador das políticas públicas executadas pelos seus clientes, pois afere se as soluções digitais desenvolvidas pela empresa estão disponíveis para a sociedade. Em 2022, esse indicador registrou uma média de 99,68%, superando a meta estimada de 99,53% dos níveis de serviços contratados pelos clientes OGU, garantindo o nível alto de disponibilidade dos serviços ao cidadão. Esse índice é utilizado no Serpro para o Programa de Remuneração Variável Anual – RVA.

- **Índice Médio de Eficiência Produtiva:** mede a eficiência global no desenvolvimento de sistemas no Serpro, estabelecendo relação com a eficiência observada no mercado. O valor apurado para 2022 corresponde a 206,27 e é o maior resultado apresentado em toda série histórica do indicador, visto que a meta estimada para o ano era de 170.



Para saber mais sobre o desempenho dos indicadores corporativos de 2022, acesse o Relatório Integrado Anual - Exercício 2022 em:
www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/contas-anuais/2022



Reconhecimento

Em 2022, iniciativas realizadas pela parceria entre a empresa e os ministérios foram reconhecidas pela inovação no atendimento ao cidadão. Diversas soluções receberam o **Selo de Modernização do Estado**. Além dos ouros, com a Plataforma GOV.BR e o eSocial, algumas soluções da empresa também receberam o Selo Prata, como o Embarque + Seguro, a Carteira Digital de Trânsito, o Design System (Padrão Digital de Governo) e o Portal Nacional de Contratações Públicas. Já o Porto Sem Papel ganhou o Selo Bronze com Menção, enquanto o Mapa de Empresas, Compras.gov.br (Contratos), Documento Eletrônico de Transporte (DTE) e Venda Digital receberam o Selo Bronze.

A geração de valor pelo Serpro junto às partes interessadas foi confirmada com outros prêmios e reconhecimentos conforme a seguir:



Prêmio Criatividade e Inovação da Receita Federal do Brasil

Desenvolvido pelo Serpro, o serviço **Receita Compartilha** foi premiado na 21ª edição do Prêmio Criatividade e Inovação e permite aos cidadãos e empresas compartilharem seus dados de forma rápida, fácil e segura, sendo mais ágil em operações como financiamentos ou empréstimos.

Prêmio Inovativos

Destaque do Ano, a **Plataforma GOV.BR**, idealizada pela Secretaria de Governo Digital e desenvolvida pelo Serpro, foi reconhecida como uma das principais iniciativas de inovação digital no país.

iBest

O Serpro teve classificação relevante no iBest, prêmio anual concedido a profissionais, instituições e empresas do mercado digital do Brasil. A Empresa ficou no Top 3 da categoria Governo Federal com a **Plataforma GOV.BR** (vencedora em 2021) e com a solução **Carteira Digital de Trânsito – CDT**, um dos serviços mais acessados da Plataforma GOV.BR e que alcançou o Top 3 pelo terceiro ano consecutivo, como uma das melhores iniciativas digitais de governo.

Certificação Tier III de Design:

O Centro de Dados do Serpro recebeu a certificação, que garante um projeto alinhado às melhores práticas internacionais de engenharia de ambiente crítico.

Selo ISO/IEC 27701:

O Centro de Certificação Digital do Serpro – CCD recebeu o selo ISO/IEC 27701, um padrão internacional que permite comprovar maior proteção e conformidade com normas como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD e o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados da União Europeia – GDPR.

02

GOVERNANÇA CORPORATIVA



GOVERNANÇA CORPORATIVA

Uma das finalidades do Serpro, em seu Estatuto Social, é “contribuir para o êxito da gestão e da governança do Estado, em benefício da sociedade”. Para isso, a atuação dos seus Administradores e o seu Modelo de Governança e Gestão Corporativas estão alinhados com as determinações legais sobre governança das empresas estatais, as diretrizes do Governo e as melhores práticas de mercado.

- Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC;
- Referencial Básico de Governança Aplicável à Administração Pública, do TCU;
- Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Sociedades da União – CGPAR;
- Melhores práticas do mercado – especialmente as emanadas pela implementação da agenda ESG, denominada “ESGtec” no Serpro.



O Serpro ainda se orienta pelos 4 princípios fundamentais da governança corporativa, elencados pelo IBGC, que assim os define:

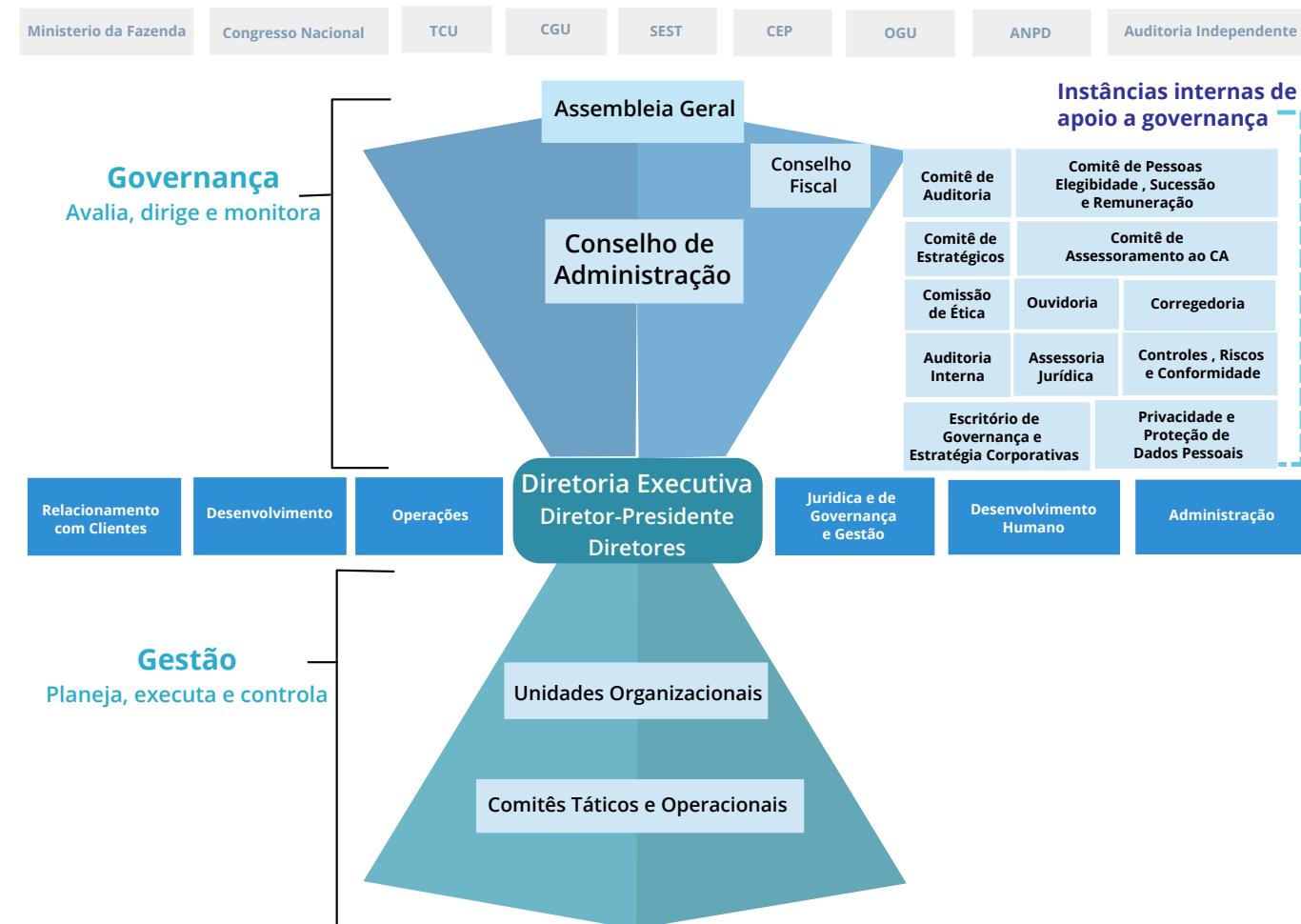
- **Transparência:** desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores, inclusive intangíveis, que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização;
- **Equidade:** tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;
- **Prestação de contas:** também referida como accountability, estabelece que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis; e
- **Responsabilidade corporativa:** responsabiliza os agentes de governança por zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzindo as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentando as positivas; leva em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais – financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, dentre outros – no curto, médio e longo prazos.

O [Modelo de Governança e Gestão do Serpro](#) estabelece a organização e o funcionamento da Estrutura e da Arquitetura de Governança e Gestão de forma a aprimorar o processo decisório, impulsionar ações voltadas à sustentabilidade empresarial e a gerar valor e confiança para as partes interessadas.

ESTRUTURA E ARQUITETURA DE GOVERNANÇA E GESTÃO

A [Estrutura de Governança e Gestão](#) define as instâncias externas e internas que atuam nesses temas e reforça seus papéis e responsabilidades em consonância com o disposto no Estatuto Social do Serpro, estando representada na figura 13.

Figura 13: Estrutura de governança e gestão do Serpro



Fonte: Serpro (2022).

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

Os órgãos colegiados são estabelecidos pelo Estatuto Social da Empresa, o qual também permite aos Administradores contar com comitês estatutários ou estratégicos para assessoria nos temas mais relevantes:

Figura 14: Órgãos sociais e estatutários e comitês estratégicos

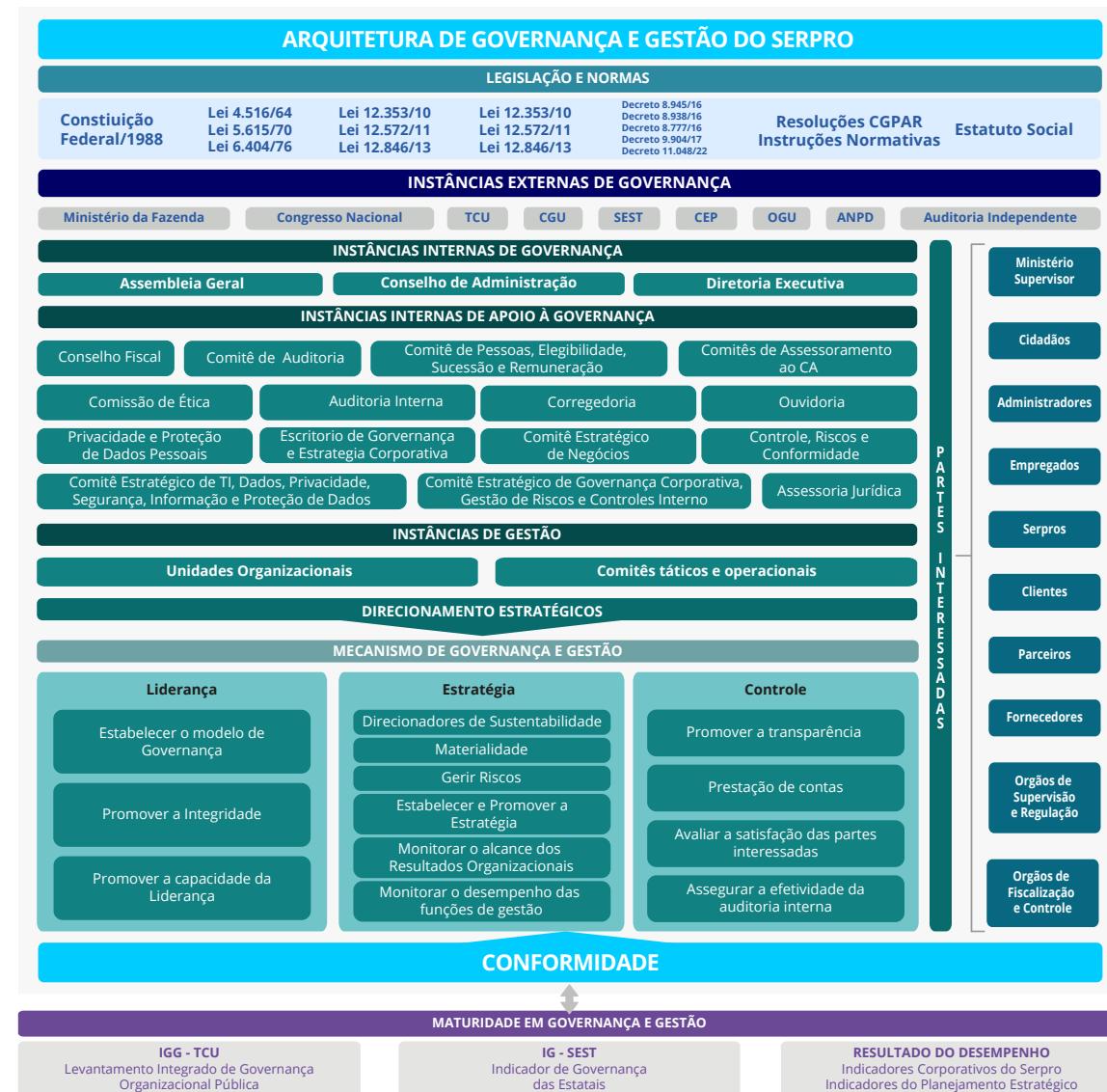
COLEGIADOS	COMITÊS ESTRATÉGICOS
Órgãos Sociais <ul style="list-style-type: none">• Assembleia Geral• Conselho de Administração - CA• Diretoria Executiva - DIREX• Conselho Fiscal - CF	Instituídos por determinação do CA* <ul style="list-style-type: none">• Temas: tecnologia da informação, dados, privacidade, segurança da informação e proteção de dados• Temas: governança corporativa, gestão de riscos e controles internos
Órgãos Estatutários <ul style="list-style-type: none">• Comitê de Auditoria - COAUD• Comitê de Pessoas, Elegibilidade Sucessão e Remuneração - CPE	Instituídos pelo Diretor-Presidente <ul style="list-style-type: none">• Comitê Estratégico ESG• Comitê Estratégico de Negócio
Art. 7º do Estatuto do Serpro §1º - A companhia poderá prever, no Regimento Interno do Conselho de Administração, outros comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, não remunerados.	

O Serpro tem instituído o Comitê de Assessoramento CA

* Política de Governança Corporativa

A [Arquitetura de Governança e Gestão](#) representa o [arcabouço legal e normativo](#) que rege a atuação do Serpro. Apresenta ainda a relação entre as instâncias externas e internas, as partes interessadas, os mecanismos de governança e gestão e a estratégia empresarial.

Figura 15: Arquitetura de governança e gestão do Serpro



Fonte: Serpro (2022).

Os princípios e a Arquitetura de Governança orientam a gestão empresarial redundando no funcionamento da Empresa e em decisões ágeis e responsáveis, conforme determinações constantes na Política de Governança Corporativa recentemente atualizada:

- as áreas de governança e gestão estão estruturadas observando os princípios de amplitude de comando, segregação de função e conflitos de interesse;
- as áreas de atuação, atribuições e competências do Diretor-Presidente e demais Diretores foram determinadas pelo CA e desdobradas pelo Presidente considerando a natureza e complexidade das atribuições;
- as finalidades, composições, atribuições, cadeia de comando e as delegações de alçadas estão definidas com base no propósito de funcionamento eficiente da empresa e na agilidade e responsabilização no processo decisório; e
- os processos de trabalho finalísticos e viabilizadores estão estabelecidos na Arquitetura de Processos da Empresa.

Além destes princípios, a conformidade, também representada na Arquitetura de Governança e Gestão, deve ser observada por toda a Empresa e os mecanismos adotados devem estar de acordo com as obrigações legais e éticas em prol do alcance dos objetivos organizacionais e em atendimento às expectativas das partes interessadas. E é em busca dessa conformidade corporativa que a empresa está integrada e alinhada em **Governança, Riscos, Conformidade, Correição e Integridade - GRCI**.

A integração desses diferentes aspectos da governança corporativa se desdobra nas unidades organizacionais com a atuação de agentes que interagem com as instâncias internas e de apoio com o seguinte foco:

Figura 16: Integração GRCI



Fonte: Serpro (2022).

Reforçando um pouco mais a Integridade no Serpro, o [Programa Corporativo de Integridade – PCINT](#), instituído há seis anos, amadurece à medida que a Empresa entende sua importância e incorpora novos procedimentos. O [PCINT](#) é a base para as ações de Integridade desenvolvidas no âmbito da Empresa e pauta-se nos pilares da integridade, de modo a fortalecer a atuação integrada desses instrumentos e das diversas áreas no enfrentamento às irregularidades, às fraudes, à corrupção e aos desvios éticos.

Figura 17: Objetivos do programa de integridade do Serpro

Em linha com a Política de Integridade e Anticorrupção, o PCINT estabeleceu e consolidou um conjunto de mecanismos e procedimentos de integridade com o objetivo de:



**PROGRAMA
CORPORATIVO DE
INTEGRIDADE**

	Prevenir, detectar, punir e remediar irregularidades, fraude, corrupção e desvios éticos que possam vir a ocorrer no âmbito do Serpro
	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
	Fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional

Fonte: Serpro (2022).

Os Administradores direcionam a Empresa a uma atuação organizacional que siga sempre na direção da ética e da transparência, a fim de tornar a integridade um compromisso de todos. E, no Serpro, as instâncias de integridade - Comissão de Ética do Serpro – CES, Auditoria Interna, Ouvidoria, Corregedoria, área de Riscos, Conformidade e Integridade - ajudaram no fortalecimento dessa cultura de integridade com as diversas ações desenvolvidas durante o ano.

Ouvidoria

A Ouvidoria do Serpro promove a participação, a proteção e a defesa dos direitos dos usuários dos serviços da Empresa. 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.

Destaques 2022:

- deu continuidade às ações previstas no Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública – MMouP, desenvolvido pela Controladoria-Geral da União – CGU; e
- promoveu a revisão da Carta de Serviços aos Usuários, divulgada no Portal GOV.BR, dando início ao segundo ciclo de avaliação de qualidade e de satisfação do usuário com os serviços prestados pelo Serpro.



Na [página da Ouvidoria do Serpro](#) estão disponíveis os [Relatórios de Resultados Anuais](#), instrumentos relacionados ao tema e os canais.

Comissão de Ética do Serpro - CES

A CES é vinculada ao Diretor-Presidente e tem suas atribuições e funcionamento amparados no Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007 e na Resolução nº 10, de 29 de setembro de 2008, da Comissão de Ética Pública - CEP.

Destques em 2022:

- promoveu ações voltadas para a 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;
- realizou campanhas e palestras voltadas para o tema, como a que tratou de Assédio Moral e Relações Corporativas e o ciclo de palestras para reflexão sobre aspectos legais e éticos que sejam adequados e eficientes para a sociedade no uso de Inteligência Artificial;
- atuou nas esferas consultiva, repressiva e de forma preventiva, com a divulgação mensal do "Minuto da Ética", informativo distribuído pela CEP, com o objetivo de orientar sobre conduta ética, para adoção de um comportamento ético, íntegro e respeitoso no ambiente de trabalho; e
- recebeu nota 9 no painel do sistema de Gestão da Ética Pública Federal, o qual evidencia o retrato atual da gestão da ética na Administração Pública Federal, sendo a CES considerada aderente aos quesitos avaliados.



Na [página da CES](#) estão disponíveis os Relatórios de Resultados Anuais e outras informações.

Corregedoria

O objetivo da Corregedoria é investigar, apurar e identificar infrações funcionais e mesmo atos ilícitos praticados por agentes públicos. Ela direciona suas ações com vistas a correição eficiente, educacional, preventiva, avaliativa e corretiva e na aferição assertiva do desempenho dos profissionais quanto a eficiência e ao cumprimento de seus deveres, fortemente ancorados na conformidade e integridade institucional.

A área aprimora de forma evolutiva e constante os procedimentos correcionais, assegura a efetiva aplicação dos normativos corporativos, preserva e estimula nos empregados o princípio da probidade e zelo pelo cumprimento do regime disciplinar, além de exercer a coordenação das atividades correcionais, cumprindo o dever de transparência ativa.

No ano de 2022, investiu para melhorar seu desempenho aderindo às legislações e instruções normativas sugeridas pela CGU, de forma que o seu modelo de maturidade de gestão avançasse nos quesitos propostos pelo Modelo de Maturidade Correcional – CRG-MM da CGU, iniciado nesse ano com parâmetros e níveis objetivos.

Como impacto, a Corregedoria apresentou propostas de revisão dos 5 normativos correcionais e de 1 Resolução. O avanço da área ultrapassou os ganhos internos ao ser convidada pelo Ministério da Economia para compor uma das 15 unidades correcionais vinculadas ao Órgão.



Na [página da Corregedoria](#), estão disponíveis os Relatórios de Resultados Anuais, instrumentos relacionados ao tema e os canais de comunicação.

Auditória Interna

No exercício de suas atividades típicas na terceira linha, a Auditória Interna do Serpro – Audin também interage e se comunica com a Diretoria Executiva - Direx, o Conselho Fiscal - CF, os demais órgãos estatutários, os colegiados de governança e os órgãos de gestão na primeira e segunda linhas, 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, agrega valor à gestão por meio do resultado de seus trabalhos de auditoria e consultoria.

Sempre atenta às melhores práticas de auditoria governamental, desde 2018, a área estruturou um plano de melhoria contínua, por meio da adoção do modelo de capacidade - Internal Audit Capability Model – IA-CM, que consistiu no primeiro passo de convergência com as práticas internacionais de auditoria interna, culminando com a obtenção da Certificação Internacional de Qualidade em Auditoria Interna (Quality Assessment: QA-IIA) em 2022.

No ano anterior à certificação, o Serpro foi a primeira estatal reconhecida pela CGU como nível "3 – Integrado" de capacidade no Modelo IA-CM, observando-se a consolidação de atividades essenciais de uma auditoria interna efetiva. Conforme diretriz da Estratégia 2022-2024, a Audin permanecerá implementando ações de qualidade para alcançar e institucionalizar o nível 4 de capacidade no modelo.



Os resultados da Auditoria Interna, apresentados por meio do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna – RAIN, assim como os resultados de inspeções e auditorias realizadas pelos órgãos de controle interno e externo, estão disponíveis no portal de transparência e governança no link: <https://www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/auditorias>

Controle Interno, Riscos, Conformidade e Integridade

A área atua na implantação do modelo de gestão de riscos, que prevê a identificação, avaliação e tratamento dos riscos corporativos, bem como na avaliação da conformidade institucional e na identificação, avaliação e tratamento dos riscos à integridade do Serpro.

É responsável pela elaboração da Política de Integridade e Anticorrupção, pela gestão do Programa Corporativo de Integridade e pela elaboração dos relatórios de monitoramento da integridade, que são apresentados à Direx, ao Coaud, ao CA e ao CF.

Em 2022, com vistas a fortalecer os mecanismos de integridade, foram atualizadas a Política de Integridade e Anticorrupção e o Programa Corporativo de Integridade, tornando-os aderentes e alinhados às práticas da Norma ISO 37001 – Sistema de Gestão Antissuborno e às legislações pertinentes, em especial ao Decreto n.º 11.129/2022, que regulamenta a Lei Anticorrupção.

Ainda, para que os valores de integridade sejam incorporados às práticas organizacionais, é fundamental ter o comprometimento dos líderes, os quais devem estar preparados e aptos quanto à promoção da capacidade da liderança que é mais uma prática vinculada ao mecanismo de liderança.

Relacionada à capacidade da liderança do Serpro, os critérios gerais para seleção ou escolha de membros da Administração estão definidos em seu Estatuto Social, reformulado em 2021 para adequação ao Estatuto Modelo da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – Sest. Nesta nova versão, foram incorporadas diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE para governança de estatais, alinhando boas práticas adotadas por empresas brasileiras de capital aberto e atendendo às recomendações de outras entidades de governança corporativa.

A verificação do cumprimento de critérios definidos, quando do ingresso de membros para os colegiados do Serpro, é realizada pelo Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração – CPE, que tem atuadoativamente para manutenção da conformidade, segurança e transparência do processo.

Anualmente o desempenho dos membros dos colegiados é avaliado e não foi diferente em 2022. O processo foi realizado seguindo os critérios estabelecidos e não só nas instâncias de governança, mas também foi aplicado em todos os níveis da Empresa.

O aprimoramento das competências dos Administradores e demais membros dos colegiados considerou as oportunidades de desenvolvimento identificadas. Em 2021, foi criado o Plano de Capacitação dos Membros

Sociais e Estatutários (Conselheiros), em atendimento ao Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016.

Para 2023, o desafio da gestão da Integridade Institucional é evoluir o processo de Transações com Partes Relacionadas do Serpro, com foco sempre em assegurar que as decisões envolvendo tais situações sejam direcionadas para atender aos interesses da empresa, do acionista controlador e da sociedade, em estrita observância aos princípios da conformidade, equidade, competitividade, comutatividade e transparência, que devem estar configuradas nas demonstrações financeiras.



Maturidade em Governança e Gestão

O Serpro está em conformidade com as políticas e instâncias de governança previstas no Estatuto Social e nas regulações aplicáveis e se empenha em aprimorar os elevados padrões de governança alcançados nos últimos 7 anos, os quais foram reconhecidos em avaliações do Governo e de mercado.

O aprimoramento contínuo do Modelo de Governança e Gestão, dos instrumentos, práticas e estruturas relacionadas tem foco não só na eficiência dos procedimentos operacionais, mas também na busca de uma atuação mais integrada e estratégica nos mecanismos e pilares da governança. A seguir, relacionamos algumas dessas entregas significativas em 2022:

- ✓ revisão dos componentes estratégicos considerando o desenvolvimento sustentável;
- ✓ revisão de objetivos estratégicos considerando o desenvolvimento sustentável, identificando os ODS e os priorizando;
- ✓ análise de Materialidade, capturando nossos impactos positivos e negativos (externidades) mais relevantes de seus negócios;
- ✓ evolução no processo de definição da Matriz de Materialidade, passando a considerar o envolvimento das partes interessadas;
- ✓ adequação das instâncias de governança internas e de apoio conforme novo Estatuto Social;
- ✓ criação do Comitê ESG e adequação dos comitês estatutários e estratégicos;
- ✓ adoção do processo de Due Diligence;
- ✓ adequação à evolução do Modelo das Três Linhas;
- ✓ integração do calendário de reuniões e agenda temática dos órgãos colegiados (mais de 60 atos mandatários e 250 compromissos controlados na Agenda de Governança);
- ✓ medidas para aumentar agilidade e eficiência na gestão correcional; e
- ✓ riscos positivos implementados ao negócio.

Outra melhoria a destacar foi a instituição do Escritório de Governança e Estratégia Corporativas (ESGEC) que está em consonância com as melhores práticas de governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. O Escritório encontra-se vinculado ao diretor-presidente e veio substituir a estrutura anterior de Gabinete Institucional (Gabin).

Figura 18: Questões sobre o Escritório de Governança e Estratégia Corporativas

Escritório de Governança e Estratégia Corporativas

1. O que é?



É uma instância de apoio que tem por objetivo coordenar e conectar o relacionamento entre órgãos sociais e estatutários da Empresa, bem como entre estes e os órgãos de controle, não se restringindo a um contexto regulatório. Além disso, o Escritório tem o desafio de coordenar a viabilização da Estratégia Empresarial.

2. Qual a sua importância?



A governança, ao se posicionar de forma mais estratégica e articulada junto às instâncias centrais de decisões (Diretoria Executiva e Conselho de Administração) e de outros órgãos sociais e estatutários, preza para que os princípios de governança e o zelo pelos atos regulatórios estejam cada vez mais presentes.

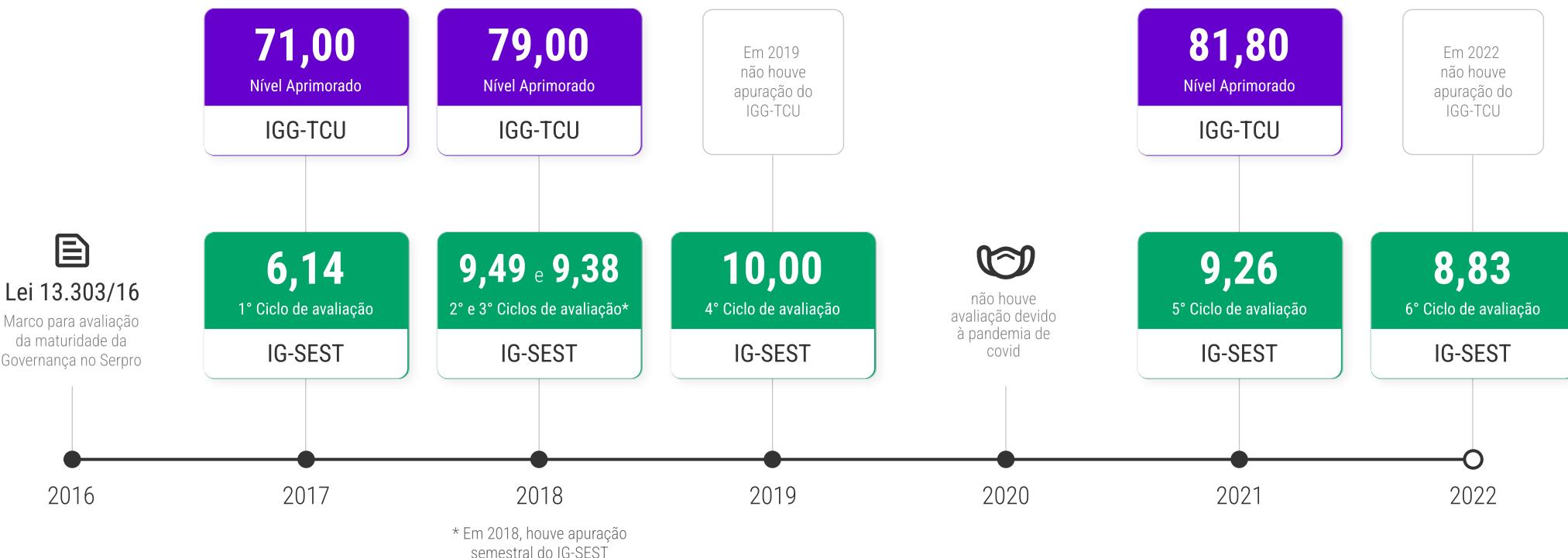


3. Benefícios para Empresa

- Fomentar a visão estratégica e sistêmica das melhores práticas
- Aumentar a conexão entre a governança e a gestão da empresa
- Facilitar o alinhamento entre as instâncias de governança
- Para além do contexto regulatório

A maturidade atingida em governança vem trazendo ao Serpro sucessivos reconhecimentos, conforme a seguir. O mais recente ocorreu em 2022: [Serpro recebe o Prêmio Rede Governança Brasil](#).

Figura 19: Maturidade em Governança



• 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 (2022).

Ainda em 2022, o Índice de Governança e Gestão do Serpro (IGG – Serpro) alcançou o resultado de 83,94%, superior à meta de 80%. Esse índice consolida um conjunto de indicadores utilizados nas aferições oficiais do Governo e do mercado, tendo como foco uma análise mais ampla quanto ao comportamento do conjunto de indicadores e a promoção da elevação dos níveis de maturidade da Empresa em Governança Corporativa.

Por outro lado, o Serpro atingiu o desempenho de 8,83 no IG-Sest, o que não possibilitou a certificação nos níveis 1 e 2. Portanto, as práticas não atendidas estão sendo monitoradas em plano de ação para possibilitar seu cumprimento nas próximas avaliações. O relatório com os resultados do Serpro no IG-Sest está disponível [neste link](#).



Certificação Internacional de Qualidade em Auditoria Interna:

A Auditoria Interna do Serpro recebeu a Certificação Internacional de Qualidade em Auditoria Interna (*Quality Assessment: QA-IIA*) e passou a ser reconhecida pela convergência com as melhores práticas internacionais de mercado, estando ao lado do seletivo grupo de empresas que obtiveram a mesma certificação.



Nível “aprimorado” de implementação dos controles estabelecidos pela LGPD:

O Serpro atingiu o nível “aprimorado” de implementação dos controles estabelecidos pela LGPD em auditoria realizada pelo Tribunal de Contas da União – TCU, que examinou as ações governamentais e os riscos à proteção de dados pessoais. A Empresa obteve o valor 0,85, de um máximo de 1, para o indicador de adequação, o que corresponde ao nível “aprimorado”, se destacando por integrar o grupo de 3% de 382 organizações públicas federais no patamar mais alto da avaliação.



Selo de Departamento Jurídico 4.0

O Serpro recebeu o Selo de Departamento Jurídico 4.0, concedido pela Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs - AB2L, que premia os departamentos jurídicos que fazem a diferença no setor de inovação jurídica. Os critérios objetivos de qualificação abrangem boas práticas em 4 eixos de avaliação: Inovação Jurídica, Gestão de Pessoas, Eficiência Jurídica e Jurídico Parceiro de Negócios. O Serpro está entre os 41 Jurídicos premiados com a 1ª certificação AB2L DepJur4.0.



Prêmio 19 de Março

O prêmio, entregue durante o Congresso Brasileiro de Pregoeiros, reconhece o trabalho de pregoeiros, equipe e profissionais que atuam com licitações e contratos.

Na edição 2022, o Serpro foi vencedor na categoria Editais, subcategoria Melhor Parecer Jurídico de Análise do Edital de Pregão, com o Parecer Jurídico nº 0659/2021, relacionado ao edital do Pregão Eletrônico nº 01002/2021, e ainda, na subcategoria Melhor Termo de Referência, com o Termo de Referência SUPEC 00777/2021, relacionado ao edital do Pregão Eletrônico nº 01002/2021. Em exercícios anteriores, a Empresa foi premiada em categorias semelhantes.

Também em 2022, o aplicativo Compras.gov.br venceu as categorias: Melhor sistema de compras públicas, Melhor interação com o fornecedor e Maior número de pregões realizados e concluídos.



Selo Empresa Amiga da Família – SEAF:

O Serpro recebeu o selo concedido pelo Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos – MMFDH, por meio da Secretaria Nacional da Família – SNF, que reconhece publicamente empresas que adotam medidas em benefício do equilíbrio trabalho-família de seus empregados.



Programa Enterprise Skills da Microsoft

O Serpro recebeu o troféu Top 1 no programa e se destacou entre os 30 principais clientes participantes por obter 422 certificações concedidas a empregados capacitados na plataforma Office 365.



Mais informações em:

www.transparencia.serpro.gov.br/governanca/governanca-corporativa/maturidade-em-governanca

Políticas e práticas de Governança Corporativa

A Empresa está comprometida em manter e ter mecanismos, instrumentos e práticas que favoreçam a evolução da maturidade em Governança Corporativa. Dentre as práticas e instrumentos estabelecidos estão:

Figura 20: Instrumentos de Governança e Gestão

Regulamentos	Direcionamentos	Normativos
<ul style="list-style-type: none">• Estatuto Social do Serpro• Regimentos Internos dos Colegiados:<ul style="list-style-type: none">• CA• COAUD• CPE• CF• DIREX• Regimento Interno dos comitês técnicos e de assessoramento ao Conselho de Administração	<ul style="list-style-type: none">• Política de Governança Corporativa• Política de Governança de Dados• Política de Privacidade e Proteção de Dados• Política de Porta-Vozes• Política de Comunicação• Política de Transações com Partes Relacionadas• Política de Conformidade Institucional• Política de Gestão de Pessoas• Política de Integridade e Anticorrupção• Política de Indicação e Sucessão do Serpro• Política de Investimentos Social Serpro• Política de Educação e Gestão do Conhecimento• Política de Sustentabilidade• Política de Gestão de Riscos e Controles Internos• Código de Ética, Conduta e Integridade do Serpro• Programa Corporativo de Integridade do Serpro	<ul style="list-style-type: none">• Delegação de Competências e Alçadas para o Diretor-Presidente e Autorização para Subdelegação aos Titulares de Cargo de Direção e de Função de Confiança• Regulamento de licitações e Contratos• Plano Estratégico, Plano de Negócios, Plano de Investimentos e Plano de Gestão de Riscos Empresariais• Plano de Gestão de Carreiras do Serpro• Plano de Função de Confiança e Cargos em Comissão• Norma de Oferecimento e Recebimento de Brindes, Presentes e Hospitalidades• Norma de Gestão de Conformidade Institucional• Norma do Sistema de Promoções

Fonte: Serpro (2022).



Mais informações em:

www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/base-juridica

Figura 21: Práticas de Governança e Gestão



Fonte: Serpro (2022).

Demais Governanças da Empresa

Para garantir a sustentabilidade empresarial, o Modelo de Governança e Gestão Corporativas orienta a adoção de ações coordenadas entre a Governança Corporativa e as governanças específicas de outros temas organizacionais, como pode ser verificado a seguir.

Governança de TI

A Governança de TI consiste no processo responsável em estruturar, ordenar e integrar a tomada de decisão, o direcionamento, a implementação e alocação de recursos da Tecnologia da Informação que visam o alcance da estratégia e negócio empresarial da forma mais eficiente possível.

A Governança de TI conta com o apoio do Comitê Estratégico de Governança de TI, que é uma instância colegiada de caráter estratégico e permanente responsável por assegurar a adoção de práticas de Governança de TI, pelo direcionamento e pela aprovação da estratégia de TI.

A Estratégia de TI do Serpro mantém práticas de governança de TI alinhadas às determinações da Resolução CGPAR/ME Nº 41, de 4 de agosto de 2022, para empresas públicas e às referências de mercado. Observa o PPA, a EGD e a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital – E-Digital e busca garantir o alinhamento estratégico, a segurança da informação, a transparência, o gerenciamento de riscos e recursos, a mensuração de performance e a geração de valor às partes interessadas.

As diretrizes e metas relacionadas à tecnologia do Serpro, em 2022, foram estabelecidas no Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação – PETI, norteado pelo Planejamento Estratégico. Por sua vez, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI demonstra como a empresa prioriza seus investimentos e iniciativas de TI.

A elaboração do PETI e do PDTI ocorre em simultâneo à construção do Plano Estratégico Empresarial e do Plano Estratégico de Negócios, o que

viabiliza a integração entre eles, evidenciando uma relação de interdependência e a concretude dos direcionamentos estratégicos da empresa.



Para saber mais, acesse:

www.transparencia.serpro.gov.br/governanca/governanca-de-ti

Governança de Segurança da Informação

A Governança da Segurança da Informação está alinhada ao planejamento estratégico do Serpro e visa fomentar e viabilizar novos negócios e a evolução tecnológica de soluções resilientes, íntegras e confiáveis.

O Serpro dispõe de uma Política Corporativa de Segurança da Informação – PCSI alinhada à Política de Governança Corporativa e, institucionalmente, à Política Serpro de Privacidade e Proteção de Dados – PPPD e à Política Corporativa de Governança de Dados – PCGD. Ainda as Políticas Corporativas de Segurança da Informação e de Continuidade de Negócios e as ações de Segurança do Serpro mantêm o alinhamento com a Política Nacional de Segurança da Informação – PNSI e a Política Nacional de Segurança das Infraestruturas Críticas – PNSIC, ambas publicadas pelo Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República – DS/DSI/GSI/PR.

A PCSI orienta o Programa de Segurança do Serpro – PSS, que contempla o modelo de governança e de gestão da segurança da informação.

A segurança da informação abrange processos, procedimentos, serviços e ações que visam assegurar a disponibilidade, a integridade, a confidencialidade e a autenticidade dos dados e das informações, do Serpro ou sob sua guarda, incluindo a segurança cibernética, contemplando ações voltadas para a segurança de operações, bem como a proteção de dados pessoais.

Governança de Dados

Norteada pela Política Corporativa de Governança de Dados – PCGD e de mais direcionadores estratégicos do Serpro, ao longo do quadriênio 2019-2022, a Governança de Dados vem continuamente aprimorando seu papel estratégico e direcionador das disciplinas de Gestão de Dados no Serpro.

O ano de 2022 foi marcado por grandes ações de capacitação (nos temas Modelagem e Linhagem de Dados, Gestão de Metadados e Privacidade, Qualidade e Segurança de Dados) e engajamento da Rede de Curadoria de Dados, expansão das disciplinas de Qualidade de Dados, da Gestão de Metadados e projetos direcionados à Segurança e Privacidade de Dados, especificamente ao compartilhamento seguro de dados, e revisão de normativos, além de entregas de projetos relevantes nas áreas de conhecimento de gestão de dados.

Governança de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais

O ano de 2022 foi marcado pela continuidade das ações de adequação à LGPD, consolidando os esforços da empresa para a conformidade e a promoção da cultura de privacidade e proteção de dados.

Em outubro de 2022, o plenário do TCU [publicou acórdão](#) com os resultados do Serpro relativos à auditoria que avaliou as ações governamentais e os riscos à proteção de dados pessoais, a partir de diagnóstico sobre a implementação dos controles estabelecidos pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018).

No diagnóstico, o Serpro integra o seleto grupo de 3% das entidades públicas federais que obtiveram o nível aprimorado de adequação à LGPD, entre 382 organizações auditadas.

Este resultado consolida os esforços realizados pela empresa desde sua adequação até a manutenção da conformidade e promoção da cultura de privacidade e proteção de dados. Com a postura de olhar para dentro e para a sociedade, o Serpro atuou e se consolidou como um líder, uma referência em privacidade e proteção de dados, posição comprovada pelo diagnóstico do TCU.



Para mais informações sobre a Governança Corporativa do Serpro, acesse o Relatório Integrado Anual – Exercício 2022:
www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/contas-anuais

Fortalecendo a confiança juntas 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 estas 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 seus *stakeholders* 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.

Cumpre lembrar que 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, pois 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 corroboraram o compromisso da Empresa com o aprimoramento contínuo das suas práticas de governança e gestão.

Dessa maneira, o [Portal da Transparência e Governança do Serpro](#) foi 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 é uma das mais importantes ferramentas de *accountability* e participação social.

Canais disponibilizados pelo Serpro



Um dos canais de comunicação é a **Ouvidoria do Serpro**. Conheça a página em: [www.transparecia.serpro.gov.br/etica-e-integridade/ouvidoria](http://www.transparencia.serpro.gov.br/etica-e-integridade/ouvidoria)



Além desse canal, o Serpro também disponibiliza meio específico para o recebimento de denúncias pelo **Comitê de Auditoria do Serpro - Coaud**. Conheça esse canal em: www.serpro.gov.br/menu/quem-somos/etica-e-integridade/ouvidoria/comite-de-auditoria/denuncia-ao-comite



Para saber mais sobre **Privacidade e Proteção de Dados Pessoais**, acesse: <https://www.serpro.gov.br/privacidade-protecao-dados>



E ainda, conforme previsto na Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD, o Serpro instituiu o canal de comunicação com os titulares de dados. Com uma conta no GOV.BR, o titular de dados pessoais acessa o site [Privacidade Digital do Cidadão](#) para exercer os seus direitos.



Se precisar entrar em contato com o **Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais** (profissional que atua como canal de comunicação entre a instituição, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados – ANPD), mande um e-mail para: encarregado@serpro.gov.br.

ESTRUTURA DE CONTROLES INTERNOS E GERENCIAMENTO DE RISCO

Para o Serpro, a gestão de riscos e controles internos é um mecanismo de governança corporativa cujo propósito é a proteção do valor da organização, além de contribuir para a previsão e a mitigação dos eventos que possam impactar o desempenho da empresa e auxiliar a tomada de decisão com vistas a prover razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos da organização.

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 estrutura de gestão de riscos e controles internos do Serpro utiliza o Modelo das Três Linhas (2020), propagado pelo Instituto de Auditores Internos dos Estados Unidos, conforme figura 22.

Com o Modelo das Três Linhas, fortalecemos o sistema de controle interno e contribuímos para que a Empresa possa atingir seus objetivos por meio do gerenciamento de riscos e da implementação de controles efetivos. Os três grupos possuem papéis e responsabilidades específicas para atuarem na gestão de riscos, controles internos e na promoção da integridade.

Figura 22: Modelo das Três Linhas



Fonte: Serpro (2022)

A **1^a linha** é exercida por todas as Unidades Organizacionais por meio dos empregados e gestores, responsáveis pela gestão dos riscos e dos controles em suas áreas de atuação. Devem identificar, avaliar, controlar e reduzir as incertezas que possam interferir no alcance dos objetivos organizacionais. Na **1^a linha** estão inseridos os Comitês Táticos de Gestão de Riscos e Controles Internos das Diretorias, responsáveis por apoiar o monitoramento dos planos de tratamento de riscos e controles, dirimir temas transversais que permeiam Superintendências distintas dentro da mesma Diretoria e por prover informações consolidadas para serem submetidas ao Comitê Estratégico.

A **2^a linha** é exercida por diversas unidades organizacionais que possuem sob sua gestão uma pluralidade de competências orientadas pela adoção de boas práticas e metodologias aplicadas às funções, que são: controle financeiro, segurança, qualidade, gerenciamento de riscos, conformidade, integridade e privacidade e proteção de dados.

As diferentes unidades organizacionais são responsáveis, nas respectivas áreas de atuação, pelo suporte e monitoramento das funções da 1a linha, de forma a assegurar que as suas atividades sejam desenvolvidas e executadas de forma apropriada.

No que se refere à Gestão de Riscos e Controles Internos, a área de Gestão de Riscos e Controles Internos atua como consultora da 1a linha e submete informações consolidadas ao Comitê de governança corporativa, gestão de

riscos, controles internos, à Diretoria Executiva - DIREX, ao Comitê de Auditoria - Coaud, ao Conselho de Administração - CA e ao Conselho Fiscal - CF.

A **3^a linha** é exercida pela Auditoria Interna, responsável por aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança.

No exercício de suas atividades típicas na terceira linha, a Auditoria Interna também interage e se comunica com a DIREX, o CF, os demais órgãos estatutários, os colegiados de governança e os órgãos de gestão na primeira e segunda linhas, 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, sendo vedado assumir responsabilidades próprias da gestão, de deliberação ou quaisquer outras incompatíveis com as atribuições de auditoria interna.

A **Auditoria Interna** atua como órgão auxiliar ao Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal - SCI e apoia o controle externo por previsão constitucional, estando sujeita à orientação normativa e à supervisão técnica pelo órgão central do SCI, atribuição exercida pela Secretaria Federal de Controle Interno – SFC da Controladoria-Geral da União – CGU, adotando padrões compatíveis com os elementos obrigatórios da Estrutura Internacional de Práticas Profissionais - IPPF, as Normas Internacionais e o Código de Ética definidos pelo *The Institute of Internal Auditors (The IIA)*.

Política e Metodologia para Gestão de Riscos

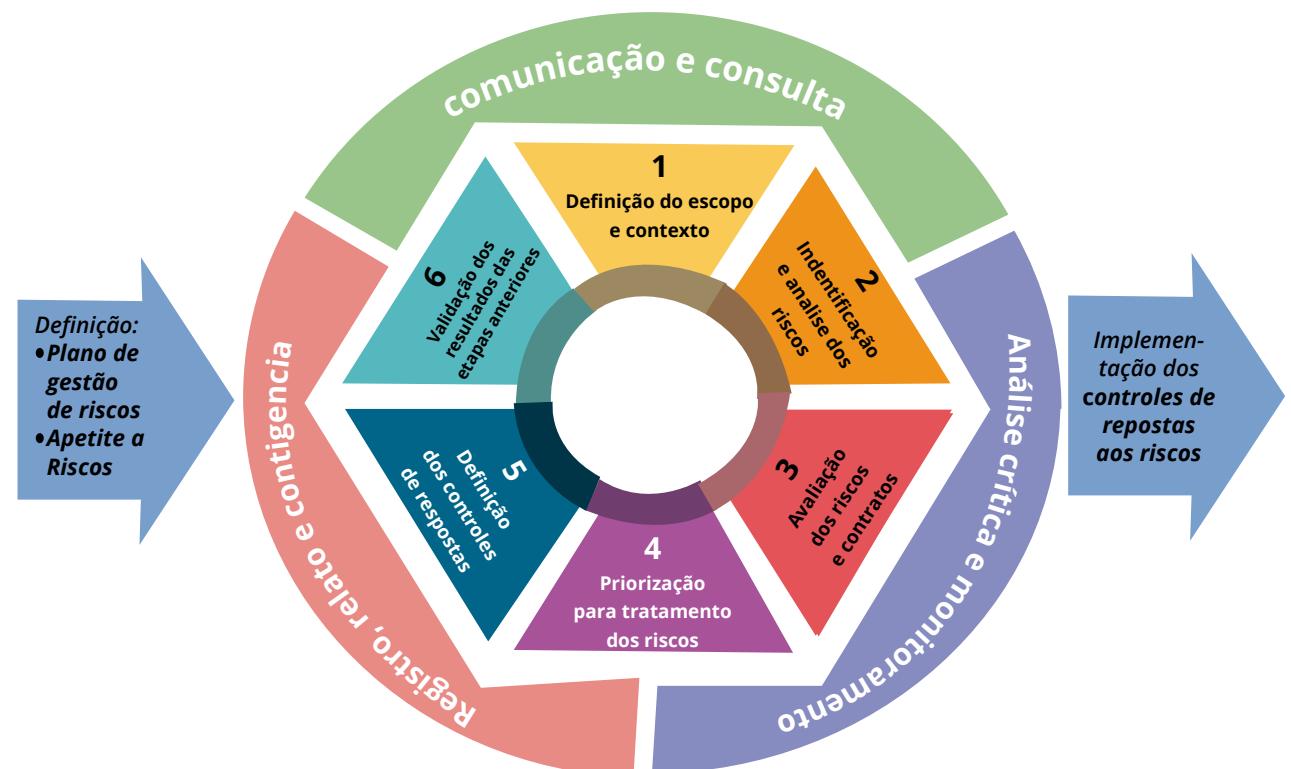
Ao definir as diretrizes, responsabilidades, premissas e determinações da gestão dos riscos, a Política de Gestão de Riscos empresariais se torna a base do Sistema de Gestão de Riscos do Serpro, considera e atualiza periodicamente a análise de fatores que prejudicam o alcance dos objetivos empresariais e a detecção de oportunidades empresariais.

A versão aprovada em 2020 esteve vigente até o final de 2022. Para 2023, o Conselho de Administração do Serpro aprovou em sua 11ª Reunião Ordinária, de 24.11.2022, uma nova versão da Política, que inclui definições sobre consequências positivas dos riscos, maior frequência de monitoramento dos riscos, dimensionamento de riscos ao negócio da empresa e novas atribuições dos administradores e da primeira linha de defesa.

A Política prevê a execução da gestão de riscos a partir de uma metodologia cujas etapas estão organizadas conforme a ilustração a seguir.

A Metodologia de gestão de riscos prevê que, após o entendimento dos riscos, com suas causas e consequências, é necessário avaliar a probabilidade e o impacto (magnitude) de cada risco, gerando o nível de risco atual. A partir desta avaliação, considerando os controles existentes e sua eficácia, são obtidas informações para as decisões sobre o tratamento de riscos. Esta fase está detalhada em documento organizacional interno "Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos".

Figura 23: Etapas da gestão de riscos



Fonte: Serpro (2022).



Conheça um pouco mais sobre a Gestão de Riscos e Controles Internos em:
www.transparencia.serpro.gov.br/governanca/governanca-corporativa/gestao-de-riscos

FATORES DE RISCO

Dimensões da Gestão de Riscos no Serpro e Fatores de Risco

Os fatores de risco do Serpro são revisados anualmente para reavaliar seu alinhamento à estratégia empresarial, ao cenário de atuação e à eficácia das ações de miti-

gação dos riscos, que são acompanhadas periodicamente pelos órgãos colegiados. Os riscos foram identificados no Serpro considerando os seguintes cenários e desafios:

<p>Fornecedores</p> <p>garantir reserva técnica de recursos de TIC, permitindo que as contratações sejam realizadas com planejamento adequado</p>	<p>Financeiro</p> <p>os fatores de risco mais significativos continuam sendo os associados às restrições orçamentárias e à inadimplência dos clientes do setor público, que podem dificultar o recebimento dos contratos e afetar a capacidade de pagamentos</p>	<p>Infraestrutura</p> <p>riscos sobre aumento dos custos de energia elétrica e da não racionalização ou redução do consumo</p>
<p>Auditória</p> <p>tratar e reduzir riscos que prejudiquem efetividade dos seus trabalhos</p>	<p>Desenvolvimento de software</p> <p>estão sendo tratados riscos relacionados a capacidade instalada insuficiente para atendimento de novas demandas de clientes, ampliando a capacidade de desenvolvimento</p>	<p>Imagen e reputação</p> <p>riscos para a manutenção e fortalecimento da marca</p>
<p>Comercial e clientes</p> <p>principais riscos são relacionados à não diversificação da carteira de clientes, expansão ao mercado internacional e ampliação da oferta de novos produtos, assim como da falta de atendimento e suporte adequados</p>		

Para tratar estes cenários e evitar a materialização dos riscos associados, estes são inicialmente classificados em 3 grandes dimensões, sendo elas:

Riscos Operacionais

Trata-se, de forma geral, dos riscos associados aos objetivos dos processos organizacionais e podem afetar a Empresa na garantia das ações de continuidade de negócio e entrega de valor.

Riscos Estratégicos

Refere-se aos riscos definidos no momento do planejamento estratégico, portanto associados à estratégia da empresa. O foco é o acompanhamento de fatores que podem tornar vulnerável o alcance dos objetivos estratégicos.

Estes riscos, de mais alto nível e importância para o Serpro, são identificados anualmente considerando cenários externos e informações estratégicas como os cenários regulatórios do setor público, econômico e de tecnologia.

Na identificação dos riscos estratégicos, os principais fatores de risco que influenciam o Serpro foram considerados:

Riscos de Projetos Estratégicos

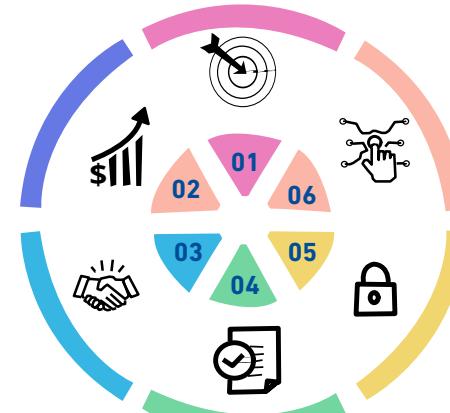
Trata-se dos riscos que podem prejudicar ou impedir o atingimento dos objetivos desta categoria de projetos, que é acompanhada pela Direx.



Em 2022, o Serpro manteve 100% dos seus processos operacionais e projetos estratégicos com cobertura de gestão de risco.

1. Marketing

necessidade de evitar reputação e imagem negativas que impactem a empresa



2. Finanças

redução da inadimplência e necessidade de apoiar resultado positivo do Serpros

3. Negócios

interesse em diversificar a carteira de clientes

4. Conformidade Legal

necessidade de garantir tratamento adequado dos dados pessoais conforme LGPD

5. Segurança da Informação

necessidade de acompanhar a evolução da quantidade e complexidade das ameaças, mantendo a empresa protegida

6. Tecnologia

necessidade do mercado por eficiência operacional superior

Objetivos e resultados atingidos pela Gestão de Riscos

O Serpro atingiu os seguintes objetivos em gestão de risco, no ano de 2022:

<p>1 Manutenção da cobertura de gestão de riscos e controles internos em 100% dos processos operacionais</p>	<p>2 Monitoramento trimestral de 100% dos riscos críticos¹</p>	<p>3 Cobertura integral de gestão de riscos em todos os projetos estratégicos</p>
<p>4 Realização de testes de controle (método <i>walkthrough</i>) para análise da eficácia dos controles existentes assim como o conhecimento de análise da eficácia dos controles internos no Serpro, para riscos estratégicos com apetite "muito baixo"</p>	<p>5 Monitoramento trimestral dos riscos não-críticos, mas com impacto avaliado como muito alto</p>	<p>6 Atuação em forma recíproca com a unidade responsável pela Privacidade e Proteção de Dados Pessoais na revisão e monitoramento dos riscos relacionados à Proteção e Privacidade de Dados</p>
<p>7 Atuação em forma recíproca e integrada com o Planejamento Estratégico na identificação dos Riscos Estratégicos de 2023 e monitoramento dos Riscos Estratégicos de 2022</p>	<p>¹ São riscos em nível alto ou muito alto, nas dimensões operacional ou de projetos, além dos riscos estratégicos, em qualquer nível.</p>	

No mesmo período, foram obtidas as seguintes evoluções em relação a gestão de riscos:

- Declaração de Apetite a Risco (*Risk Appetite Statement – RAS*);
- personalização de métricas de impacto para tipologias específicas, iniciando a gestão de riscos por tipologia;
- identificação dos riscos inerentes ao negócio da empresa, para tratamento no ciclo 2023;
- implementação da hierarquia de riscos;
- elaboração da metodologia para tratamento de Riscos Positivos (sob a ótica de oportunidades); e
- vinculação da matriz de materialidade ESG com os riscos estratégicos e de negócio para o ciclo 2023.

Dessa forma os temas do ESG são protegidos com gestão de riscos, favorecendo o atingimento dos seus objetivos.

METAS RELATIVAS AO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DO SERPRO

Componentes Estratégicos

Para o exercício de 2022, o Serpro reafirmou sua missão, visão e valores reiterando a manutenção do compromisso com o Propósito de Transformação em busca da transformação digital. Quanto ao desdobramento do Plano em Objetivos Estratégicos, após proposição da Diretoria Executiva, o Conselho de Administração deliberou pela continuidade dos Objetivos Estratégicos previstos para o período de 2021 e incorporou um novo Objetivo com o intuito de atender às necessidades de Governo e se tornar referência de identidade digital para o cidadão.

MISSÃO

Conectar Estado e sociedade com soluções digitais inovadoras

VISÃO

Ser reconhecida como a empresa que viabiliza o governo digital.

VALORES

Para consolidar sua visão e missão, a Empresa adota como valores:



Segurança

com soluções íntegras e confiáveis



Proatividade

na proposição de soluções



Excelência

em soluções digitais



Responsabilidade

ética e integridade com os dados da sociedade



Responsividade

nas entregas com agilidade



Orgulho

de viabilizar uma sociedade digital

PROPÓSITO DE TRANSFORMAÇÃO

Evoluir de uma empresa de processamento de dados para uma empresa de inteligência aplicada em plataformas e soluções digitais



Conheça um pouco em:

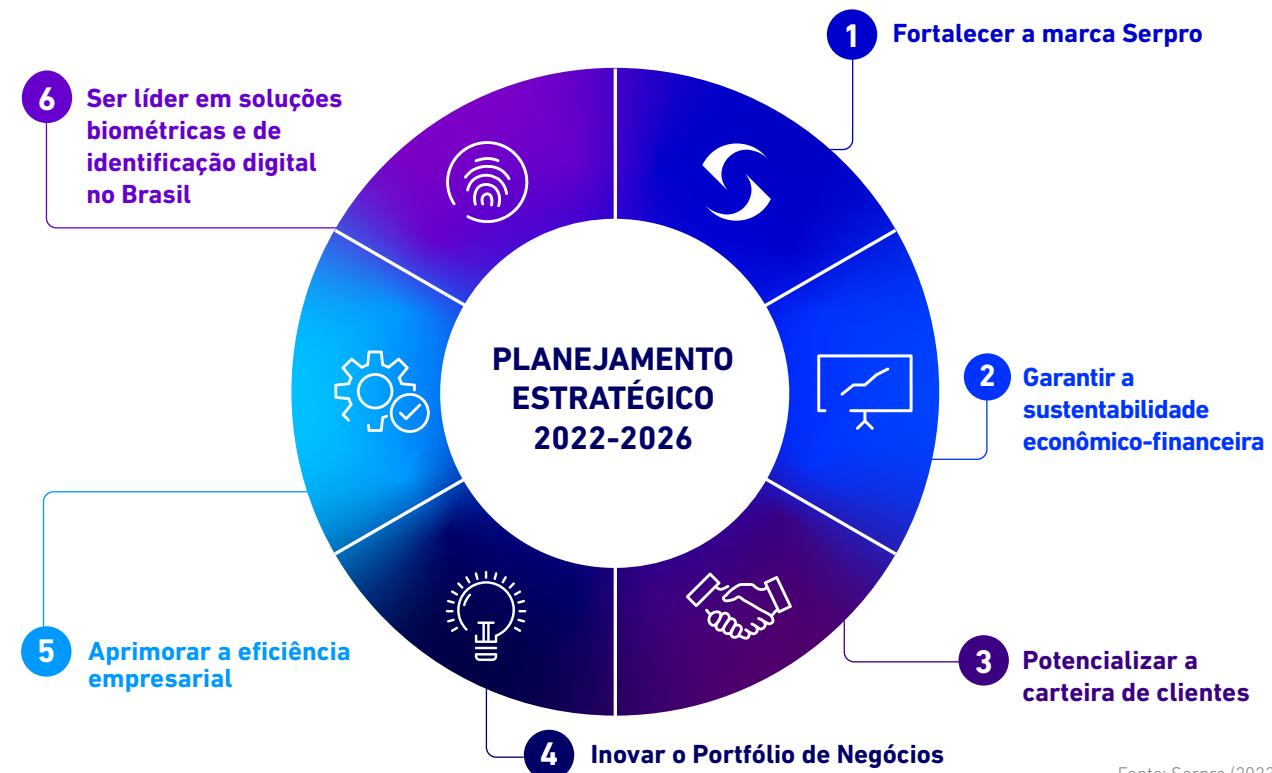
www.serpro.gov.br/menu/quem-somos

Plano Estratégico Empresarial

O Plano Estratégico Empresarial, em 2022, foi composto por 6 (seis) Objetivos Estratégicos e 24 Metas. Destas, cabe destacar:

- a identidade digital;
- o fortalecimento da marca Serpro como líder em Transformação Digital e Privacidade e Proteção de Dados;
- o alinhamento às melhores práticas que compõem a Agenda ESG;
- a ampliação do mercado internacional;
- as iniciativas de inovação da plataforma Serpro Ventures;
- entre outras voltadas principalmente à sustentabilidade econômico-financeira da Empresa.

Figura 24: Planejamento Estratégico 2022-2026



Fonte: Serpro (2022)

Objetivos e metas estratégicas

Os Objetivos Estratégicos (OE's) possuem características aspiracionais e abrangentes e com panorama de longo prazo. Os OE's são desdobrados em metas que buscam dar mais consistência e promover uma visão de alcance de resultados empresariais a curto prazo.

Os seis Objetivos Estratégicos definidos para o Plano Estratégico Empresarial e algumas diretrizes que nortearam o desdobramento de cada um suas Metas Estratégicas serão descritos a seguir:

OE1. Fortalecer a marca Serpro: como elemento intangível de mensuração, pode ser expressa tanto no valor que a Empresa se propõe a gerar para seu negócio, como na percepção de valor que os clientes/usuários tem em relação a marca. O Objetivo decorre de um esforço conjunto e multidisciplinar de diversas áreas em busca de geração de valor, qualidade e segurança e é, também, fruto do resultado dos demais Objetivos Estratégicos.

Metas:

- ME1.1 - Alcançar R\$ 200 mi em notícias positivas na Imprensa
- ME1.2 - Alcançar 70% do índice ESG
- ME1.3 - Alcançar 50% de clientes promotores
- ME1.4 - Alcançar 80% dos 10 aplicativos priorizados com usuários satisfeitos (nota média ≥ 4)

OE2. Garantir a Sustentabilidade econômico-financeira: direcionado a promover equilíbrio econômico-financeiro, o Objetivo demonstra maior solidez e credibilidade frente aos seus *stakeholders*. As estratégias de sustentabilidade visaram a diminuição da dependência financeira de grandes clientes de Governo e da volatilidade de mercados imposta pelas restrições do OGU.

Metas:

- ME2.1 - Gerar Lucro Econômico de 3,1%
- ME2.2 - Atingir a receita operacional líquida de R\$ 2,916 bi
- ME2.3 - Reduzir os gastos em R\$ 19,8 mi com ações do POG



OE3. Potencializar a carteira de clientes: o Objetivo se traduz em esforços na diversificação, ampliação de mercados e retenção de clientes. Busca-se ainda promover o aumento de receita por meio de outras fontes que não sejam exclusivas ou concentradas em alguns poucos clientes.

Metas:

- ME3.1 - Alcançar 15.000 clientes na carteira não OGU
- ME3.2 - Firmar 4 novos contratos de serviços estratégicos com clientes OGU
- ME3.3 - Atingir a receita operacional líquida não OGU de R\$ 664 mi
- ME3.4 - Alcançar 40 clientes internacionais
- ME3.5 - Limitar a 5% a taxa de evasão de clientes (*Churn rate*)



OE4. Inovar o portfólio de negócios: busca posicionar a empresa de maneira proativa perante o mercado criando demandas, se antecipando às necessidades dos clientes/usuários e emergindo como um novo polo de criação de soluções com crescimento constante, exponencial e sustentável.

Metas:

- ME4.1 - Aplicar R\$ 35 milhões em inovação
- ME4.2 - Entregar 60% das iniciativas de inovação da plataforma Serpro Ventures
- ME4.3 - Faturar R\$ 65 milhões com iniciativas do Serpro Ventures



OE5. Aprimorar a eficiência operacional: focado na potencialização de resultados mediante o aprimoramento da infraestrutura operacional e dos processos internos, com destaque para a maximização dos recursos humanos em atividades prioritárias.

Metas:

- ME5.1 - Reduzir para 25% o indicador de obsolescência dos ativos de TI
- ME5.2 - Executar 100% do planejado no Programa de Migração para o Serpro Cloud
- ME5.3 - Construir 4 soluções de gestão e desenvolvimento de pessoas para apoiar a realização de negócios
- ME5.4 - Concentrar 100% das atividades não finalísticas mapeadas no Centro de Serviços Compartilhados (CSC)
- ME5.5 - Reduzir em 30% o *lead time* de entregas das soluções digitais, integrando os processos das áreas finalísticas



OE6. Ser líder em soluções biométricas e de identificação digital no Brasil: Além de descomplicar, ampliar e agilizar o acesso do cidadão a serviços públicos, as soluções de identificação digital possibilitam a integração de diversos serviços públicos em larga escala.

Metas:

- ME6.1 - Alcançar 90 milhões de brasileiros com dados biométricos no Serpro pela oferta de serviços ao Estado
- ME6.2 - Atingir R\$ 135 milhões de receita operacional líquida em biometria e identificação digital
- ME6.3 - Atingir 40 milhões de identidades digitais
- ME6.4 - Lançar 3 ofertas de negócio baseadas em biometria e identificação digital

Plano Estratégico de Negócios

O Plano de Negócios do Serpro é discutido no contexto do processo do Plano Estratégico Empresarial fazendo parte dele. Ele descreve a estratégia e a abordagem necessárias para alinhar as perspectivas de todos e tornar clara a sua execução e monitoramento. Por meio do Plano Estratégico de Negócios, o Serpro busca descrever a sua proposta de valor para os clientes que fazem parte da sua carteira.

O subgrupo de metas a seguir configuram o Plano de Negócios:

ME 1.3	Alcançar 50% de clientes promotores
ME 2.3	Atingir a receita operacional líquida de R\$ 2,899 bi
ME 3.1	Alcançar 15.000 clientes na carteira não OGU
ME 3.2	Firmar 4 novos contratos de serviços estratégicos com clientes OGU
ME 3.3	Atingir a receita operacional líquida não OGU de R\$ 664 mi
ME 3.4	Alcançar 40 clientes internacionais
ME 3.5	Limitar a 5% a taxa de evasão de clientes (<i>Churn rate</i>)
ME 4.1	Aplicar R\$ 35 milhões da receita operacional líquida de 2021 em inovação
ME 4.2	Entregar 60% das iniciativas de inovação da plataforma Serpro Venture
ME 4.3	Faturar R\$ 65 mi com iniciativas do Serpro Venture em 2022



REALIZAÇÃO DE INICIATIVAS, PROJETOS E PROGRAMAS

O comprometimento com os Objetivos Estratégicos e 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, que instituiu a EGD – 2020 a 2022, norteiam a realização de ações, iniciativas, projetos e programas corporativos e possibilitam a atualização do portfólio estratégico, como detalhado no endereço: www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas.

As ações empreendidas pelo Serpro 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 2022, o Serpro manteve-se empenhado em romper as barreiras da inovação e firmar sua excelência no setor público e privado. A seguir exemplos de como o Serpro avançou com iniciativas que redemocratizaram frutos dentro e fora da Empresa.

SerproData

O SerproData é uma Plataforma de Soluções Analíticas do Serpro, baseada na tecnologia de *Big Data*, que reúne e trata os dados corporativos da Empresa que estão armazenados em diversos sistemas corporativos.

Seu propósito é fornecer informações confiáveis, validadas, padronizadas, integradas e reutilizáveis, e tem como benefícios a integração dos dados da Organização, a geração de informações corporativas a partir de uma fonte reco-

nhecida e o provimento de ferramentas de inteligência para difundir a cultura da tomada de decisão baseada em dados (*Data Driven*), apoiada em dados históricos e atuais, para uma visão de futuro, com previsão de tendências, identificação de padrões e sugestão de ações para melhoria nos resultados empresariais.

Iniciada em junho de 2019, destacam-se como suas principais entregas: estruturas de dados padronizadas e reutilizáveis (dados mestre), painéis gráficos nos níveis operacional, tático e estratégico, integração de dados via API e soluções que incorporam Inteligência Artificial – IA.

Em 2022, o SerproData se consolidou como principal fonte de dados da Empresa permitindo que suas ações estratégicas pudessem ser planejadas, executadas e monitoradas com maior qualidade.

Dentre vários projetos entregues, constam:

- a integração de dados e conjunto de painéis que subsidiou o acompanhamento do trabalho remoto, apoiando decisões estratégicas da Empresa;
- suporte à evolução de novos projetos de IA, como o projeto DIDES Inteligente, com base na confiança das informações fornecidas pela plataforma SerproData; e
- integração de novas ferramentas adquiridas, como o Integra, e, em breve, o Portal de Transparência e Governança do Serpro, por meio da API SerproData, que compõe a Plataforma.

Compartilhamento de espaços (Racionaliza)

O objetivo de aumentar a eficiência na ocupação das instalações das Regionais do Serpro se manteve por meio de tratativas com diversos órgãos da Administração Pública, alinhado às orientações do Ministério da Economia que incentivou o compartilhamento de espaços por meio da Portaria Conjunta nº 38, de 31 de julho de 2020, com detalhamento no manual “Racionaliza”.

A economia obtida pelo Serpro em 2022 por meio do compartilhamento de espaços ociosos em 6 Regionais, com disponibilização de 12,86% de área dessas localidades, ultrapassou R\$ 1.207 mil. O Serpro pretende chegar a 19,25 % de área compartilhada em 2023, que poderá gerar uma economia em valor superior a R\$ 3 milhões.



Experiência do Usuário – UX

Em 2022, o Serpro escalou significativamente a capacidade de pensar e projetar a experiência do usuário em suas soluções. Equipes de desenvolvimento em todos os segmentos de negócio, com o apoio do Centro de Especialistas – CoE, discutiram e aplicaram processos que permitiram melhorar a qualidade das soluções entregues.

O foco da atuação foi na boa qualidade dos processos essenciais, como o contato com o usuário final através de pesquisas, validação por protótipos e definição de métricas adequadas de UX compatíveis com cada tipo de solução.

Essas ações refletiram no aumento da satisfação dos usuários, principalmente dos aplicativos desenvolvidos pelo Serpro, e houve crescimento do número de aplicativos na *Apple Store* e *Play Store* com nota média acima de 4, como MEI, e-Processo, Fiscalização Senatran, e-Social.

Como benefício alcançado, clientes responsáveis por esses aplicativos patrocinam o uso de mais práticas de UX nos produtos para o próximo exercício, o que aponta um bom potencial no aumento da qualidade destas soluções. Em 2023, as ações serão ampliadas para a atenção à qualidade gráfica e semântica de construção de interfaces, com o correto uso do *Design System* de Governo, o que contribui para uma boa acessibilidade, que também será tema de evolução alinhado às melhores práticas ESG.

Todas estas ações estão diretamente alinhadas à Portaria SGD/ME nº 548, de 24 de janeiro de 2022, que trata do Modelo de Qualidade dos Serviços Públicos, cuja API já foi integrada a diversas soluções do Serpro e tem perspectiva de ampliação de integração a outras soluções em 2023. Adicionalmente, as ações voltadas à experiência do usuário apontam uma tendência de amadurecimento da atenção de Governo a pontos sensíveis ao cidadão promovendo, assim, as estratégias digitais de Estado.

Geração de novas ideias

O Serpro adota a definição de que inovação é “a geração de novas ideias, disruptivas ou incrementais, que agregam valor para aquilo que se propõem”. Portanto, a inovação só acontece, de fato, quando as ideias são desenvolvidas, testadas, validadas e geram valor para a Organização.

A inovação pode e deve acontecer em qualquer área da Empresa de forma orgânica. Além disso, é estratégico também que recursos sejam intencionalmente direcionados para Inovação Estratégica, de forma a garantir a sustentabilidade e o crescimento empresarial.



Saiba mais:

Inovação disruptiva: quebra paradigmas, muda o mercado atual ou cria mercados novos, desenvolve novos produtos ou aplica novas tecnologias para gerar valor para mercados novos.

Inovação incremental: melhorias em produtos, serviços ou processos existentes para a manutenção ou melhoria de uma posição de mercado.

Inovação Estratégica: necessita de estímulo e acompanhamento da Direx, é intencional e diretamente relacionada à Estratégia.

SERPRO VENTURES

O Serpro Ventures é o Programa de Inovação do Serpro que orquestra todas as ações de inovação de negócio, tecnologia e processos. Iniciativas empreendedoras que apostam em novos modelos de negócios com olhar mais criativo e inovador.

O ano de 2022 foi importante para consolidar o Programa, resultante da Meta Estratégica “4 - Inovar o Portfolio de Negócios”, como um arcabouço da Inovação Estratégica no Serpro e para incrementar a maturidade da temática da Inovação na Empresa. Foi um ano frutífero em termos de investimento, faturamento e realizações.

Foram investidos R\$ 26 milhões em recursos para melhoria da infraestrutura, aquisição de ferramentas, alocação de pessoas e capacitação, visando o desenvolvimento de novos produtos e negócios. Ao mesmo tempo, produtos gestados em ciclos anteriores começaram a demonstrar resultados importantes: foram faturados R\$ 42 milhões com novos produtos lançados a partir de 2019 e construídos na esteira do Serpro Ventures. As iniciativas realizadas aumentaram a maturidade da Empresa em relação ao tema inovação.

O processo de Gestão da Inovação Estratégica foi estruturado e implementado, durante o ciclo de 2022, permitindo maior organização, transparência e visibilidade das ações e resultados de Inovação Estratégica para as partes interessadas (corpo funcional, Diretoria Executiva e Conselho de Administração do Serpro). Durante esse ciclo, foram organizadas atividades de suporte à gestão da inovação estratégica relacionadas ao diagnóstico, planejamento e acompanhamento de investimentos. Uma das principais contribuições da gestão da Inovação Estratégica foi a criação do Plano Estratégico do Serpro Ventures.

Também em 2022, um novo mecanismo de rastreio dos gastos e investimentos em inovação foi proposto e implementado, viabilizando a coleta e análise do valor real investido em inovação, considerando recursos, como alocação de pessoal, aquisições, investimentos, capacitação e infraestrutura.

Dentre as iniciativas de Inovação Estratégica implementadas pelo Serpro Ventures no exercício, destacam-se:



Inovação aberta e aproximação com o Mercado

As iniciativas de Inovação Aberta e Parcerias auxiliaram a aproximação do Serpro com entes externos, viabilizando Acordos de Cooperação Técnica – ACTs e ofertas de novos produtos, com o apoio de parceiros. Foram firmados 7 ACTs que viabilizaram a alavancagem no faturamento de produtos, como ProID e Certificados Digitais.

Também foi possível conectar o Serpro com universidades, startups e ecossistemas de inovação, por meio das iniciativas *Hubble* e *Booster*.

A iniciativa Serpro *Booster* desenvolveu e validou um processo e o ferramental para entrega de *vouchers* a *startups*. Foram concedidos 20 *vouchers* para *startups* habilitadas por meio de edital. A iniciativa proporcionou, além de aproximação com as *startups*, uma ampla repercussão na imprensa, tendo sido contabilizadas 330 notícias, com equivalência comercial de R\$ 2,6 milhões, fortalecendo o vínculo da marca Serpro com inovação.

Além disso, 3 novas parcerias foram firmadas para oportunidades de negócio (IBM, Pentágono TI e Rksam).



Pesquisa e Desenvolvimento

Ações voltadas para pesquisa e desenvolvimento no tema *Edge Computing* permitiram criar uma arquitetura de referência e boas práticas a serem exploradas nos próximos ciclos.



Para saber um pouco mais sobre outras inovações de 2022, consulte o Relatório Integrado Anual – Exercício 2022 e a prestação de contas no Portal da Transparência e Governança do Serpro: [Contas anuais 2022](#) e [Prestação de Contas](#)



Desenvolvimento de Novos Produtos e Crescimento

Foram priorizados e desenvolvidos novos produtos focados na maior capacidade de receita operacional, de forma a assegurar a lucratividade do portfólio de produtos inovadores. Sete novos produtos com potencial estimado de faturamento acima de R\$ 10 milhões foram lançados: [Trivium](#), Integra Contador, Consulta Renda, Consulta Faturamento, Pré-Cadastro Veicular, e-Frotas e FinanciaGov.

Eventos para ideação e *hackathon* ajudaram a coletar ideias de produtos inovadores, em temáticas como: Soluções Biométricas e Identidade, Secretaria Nacional de Habitação, Contabilidade (RFB e Fenacon) e Projeto ADA (Ato Declaratório Ambiental).

Estratégias de marketing para crescimento de produtos já existentes foram desenvolvidas, com destaque para ações no DataValid.



Inovação em Processos

As ações de inovação interna viabilizaram melhorias nos processos do Serpro, por meio da aquisição de ferramentas, permitindo a evolução e otimização dos processos de Gestão de Desempenho, Gestão Educacional e Gestão Econômico-Financeira, entre outras.

Ao todo 10 novas ferramentas para apoio à Transformação Digital Interna do Serpro foram contratadas.

ANÁLISE DE DESEMPENHO EMPRESARIAL

Ainda sob o impacto gerado pela pandemia nos últimos 2 anos, quando se apresentaram diversos desafios ao mundo, o Serpro, de forma resiliente, se organizou e se posicionou rapidamente. A Estratégia empresarial intensificou o seu direcionamento apoiando as decisões, a avaliação de riscos e possibilitando mudanças de rumos pontuais, quando necessárias. Para tanto, o Serpro utilizou diversos instrumentos de gestão e governança.

Dentre esses instrumentos, foi utilizado o mecanismo interativo e periódico de acompanhamento do desempenho da estratégia durante o ano junto à Diretoria Executiva e o Conselho de Administração. Esse mecanismo passa por 4 etapas: planejar, executar, acompanhar e tomar decisões. Das 24 metas definidas, 67% foram alcançadas (16 metas), conforme visão geral do desempenho apresentado a seguir:

Quadro 6 – Alcance de metas – PE 2022

OE	METAS ESTRATÉGICAS	META	REALIZADO		ALCANCE
OE1	ME1.1 Alcançar R\$ 200 mi em notícias positivas na imprensa	R\$ 200,00 mi	R\$ 249,03 mi	●	125%
	ME1.2 Alcançar 70% do índice ESG	70%	59,61%	●	85%
	ME1.3 Alcançar 50% de clientes promotores	50%	59%	●	118%
	ME1.4 Alcançar 80% de usuários satisfeitos nos apps Serpro	80%	80%	●	100%
OE2	ME2.1 Gerar lucro econômico de 3,1% (margem líquida de 12,5%)	3,1%	7,23%	●	100%
	ME2.2 Atingir a receita operacional líquida de R\$ 2,916 bi	R\$ 2.916 mi	R\$ 3.000,63 mi	●	103%
	ME2.3 Reduzir os gastos em R\$ 19,8 mi com ações do POG	R\$ 19,8 mi	R\$ 103,26 mi	●	521%
OE3	ME3.1 Alcançar 15.000 clientes na carteira não OGU	15.000	24.754	●	165%
	ME3.2 Firmar 4 novos contratos de serviços estratégicos com clientes OGU	4	4	●	100%
	ME3.3 Atingir a receita operacional líquida não OGU de R\$ 664 mi	R\$ 664 mi	R\$ 553,88 mi	●	83%
	ME3.4 Alcançar 40 clientes internacionais	40	32	●	80%
	ME3.5 Limitar a 5% a taxa de evasão de clientes (churn rate)	5%	3,32%	●	167%

OE	METAS ESTRATÉGICAS	META	REALIZADO	●	ALCANCE
OE4	ME4.1 Aplicar R\$ 35 milhões em inovação	R\$ 35 mi	R\$ 31,02 mi	●	89%
	ME4.2 Entregar 60% das iniciativas de inovação da plataforma Serpro Ventures	60%	96,40%	●	161%
	ME4.3 Faturar R\$ 65 milhões com iniciativas do Serpro Ventures	R\$ 65 mi	R\$ 80,41 mi	●	124%
OE5	ME5.1 Reduzir para 25% o indicador de obsolescência dos ativos de TI do Serpro	25%	15,47%	●	176%
	ME5.2 Executar 100% do planejado no Programa de Migração para o Serpro Cloud	100%	37,50%	●	38%
	ME5.3 Construir 4 soluções de gestão e desenvolvimento de pessoas para apoiar a realização de negócios	4	4	●	100%
	ME5.4 Concentrar 100% das atividades não finalísticas mapeadas no Centro de Serviço Compartilhado (CSC)	100%	100%	●	100%
	ME5.5 Reduzir em 30% o lead time de entrega das soluções digitais, integrando os processos das áreas finalísticas	30%	13,04%	●	43%
OE6	ME6.1 Alcançar 90 milhões de brasileiros com dados biométricos no Serpro pela oferta de serviços ao Estado	90 mi	114,14 mi	●	127%
	ME6.2 Atingir R\$ 135 milhões de receita operacional líquida em biometria e identificação digital	R\$ 135 mi	R\$ 88,29 mi	●	65%
	ME6.3 Atingir 40 milhões de identidades digitais	40 mi	32,22 mi	●	81%
	ME6.4 Lançar 3 ofertas de negócio baseadas em biometria e identificação digital	3	4	●	133%

Fonte: Solução Integra (2022)



OE1 – Fortalecer a marca Serpro

O Objetivo Estratégico 1 surgiu em 2020 para reafirmar o compromisso do Serpro com a sua imagem e tem sido mantido desde então. Das 4 metas para o ano, 3 foram alcançadas: equivalência comercial de R\$ 249 milhões em notícias positivas em diferentes veículos de mídia; 59% de clientes promotores e 80% dos aplicativos priorizados com nota acima de 4 nas lojas de aplicativos (*Play Store* e *App Store*).

A meta de alcançar 70% no índice ESG foi incluída em 2022 no plano, após a estruturação do índice no ano anterior. A Empresa encontrou algumas dificuldades durante o ano e conseguiu contornar a maior parte delas e, mesmo com resultado abaixo do esperado, obteve índice de 59,61%.



OE2 – Garantir a sustentabilidade econômico-financeira

O Objetivo Estratégico 2 trata da sustentabilidade econômico-financeira e tem sido marcado por resultados positivos nos últimos anos. Em 2022, a Empresa superou todas as metas do OE: foram 7,2% de lucro econômico, o que corresponde a uma margem líquida de 18,7%, que, por sua vez, é reflexo da receita operacional líquida de R\$ 3 bilhões e de gastos totais de R\$ 2,45 bilhões. Para controlar os gastos, o Plano Estratégico contém a meta relativa ao Programa de Otimização dos Gastos, que apresentou economia de R\$ 103 milhões.



OE3 – Potencializar a carteira de clientes

Em 2022, o OE3 direcionou a Empresa por meio de metas relacionadas à diversificação da carteira de clientes, à conquista de clientes estratégicos e à fidelização da carteira atual. As metas para o ano se mostraram extremamente arrojadas e alguns dos valores esperados para o ano não foram alcançados.

No caso da carteira de clientes não OGU, a Empresa alcançou 24.754 clientes, com destaque para Renave e Emplaca. A Empresa também fechou 4 contratos com clientes estratégicos.

Apesar do resultado abaixo da meta, a Receita Operacional Líquida dos clientes não vinculados ao OGU cresceu 10% em relação a 2021 e alcançou, aproximadamente, R\$ 554 milhões. O mesmo aconteceu com os clientes internacionais, que cresceram abaixo do esperado. Entretanto, a empresa chegou a ter 32 clientes na sua carteira.

Por último, a meta de limitar a evasão de clientes obteve sucesso e a Empresa conseguiu manter 96,68% do clientes-alvo da meta, demonstrando que os investimentos em aprimorar serviços, melhorar atendimento e inovar tem significado em maior fidelização dos clientes.



OE4 – Inovar o portfólio de negócios

Para direcionar a estratégia de inovação, o Serpro criou o OE4 com 3 Metas Estratégicas, das quais 2 foram superadas: foram entregues 96,40% das iniciativas de inovação do Programa Serpro Ventures frente ao valor previsto de 60% e foram faturados mais de R\$ 80 milhões com essas iniciativas, demonstrando que a Empresa tem se esforçado para se manter atualizada em um setor que requer inovação constante e esses esforços já estão gerando resultados relevantes.

Por outro lado, a meta de aplicar R\$ 35 milhões em inovação ficou aquém do previsto. A Empresa aplicou pouco mais de R\$ 31 milhões em 2022, refletindo a dificuldade para estruturação da estratégia de inovação e de seu mecanismo de rastreio de investimento.



OE5 – Aprimorar a eficiência empresarial

O OE5 – Aprimorar a eficiência operacional abrange a organização como um todo e direciona diversas áreas da empresa para que as engrenagens se encaixem e levem a um desempenho superior nos outros Objetivos Estratégicos.

Em 2022, o Serpro continuou os investimentos no seu parque tecnológico e reduziu os ativos obsoletos para 15,47% do total. Na gestão de pessoas, a empresa entregou as 4 soluções esperadas para apoio à realização de negócios: *business partner*, fortalecimento da cultura de meritocracia, ações para retenção de talentos e programa de sucessão de liderança.

Pelo lado operacional, a empresa também alcançou sucesso para concentrar 100% das atividades priorizadas no Centro de Serviço Compartilhado (CSC) e conseguiu reduzir o tempo de entrega de soluções digitais em mais de 13%, saindo de um tempo médio de entrega de 83 dias para, aproximadamente, 72 dias.

Por outro lado, apesar dos avanços no Programa de Migração para o Serpro Cloud, o resultado ficou aquém do esperado: 37,50% do que era esperado para o ano. Isso ocorreu devido a atrasos na entrega de recursos adquiridos e dificuldades jurídicas.



OE6 – Ser líder em soluções biométricas e de identificação digital no Brasil

Para o OE6, o Serpro buscou aprofundar sua liderança em soluções biométricas e identificação digital no Brasil. Das 4 metas do objetivo a Empresa atingiu 2: alcançar 90 milhões de brasileiros com dados biométricos no Serpro e lançamento de 3 ofertas de negócio baseadas em biometria e identificação digital.

O maior destaque em 2022 foi a expressiva marca de aproximadamente 114 milhões de brasileiros com dados biométricos no Serpro. Em contraponto, mesmo que a Organização não tenha conseguido alcançar a previsão de 40 milhões de identidades digitais, ela se empenhou e atingiu mais de 32 milhões de identidades.

A meta de ofertas de negócios foi superada com o lançamento de 4 ofertas. A maior parte delas foi lançada ao final do ano e não houve tempo hábil para que se efetassem em receita. Além disso, a geração de receita também foi impactada por atraso em lançamento de um produto que tinha expectativa de geração de receita ainda no primeiro semestre e por queda na receita do Datavalid e da Emissão de Certificado Digital.

DADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS E COMENTÁRIOS SOBRE O DESEMPENHO

A Superintendência de Controladoria do Serpro – SUPCO, órgão ligado diretamente à Diretoria de Administração – DIRAD, 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 Gestão Financeira, Controladoria e 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.

Cabe ainda informar que, 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 2022, 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

A gestão econômico-financeira adotada pelo Serpro está em total conformidade com as normas legais aplicáveis. As demonstrações financeiras são elaboradas em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que são representadas por um grupo de regras, leis e normas que regulam a Contabilidade no país, tais como: a Lei nº 6.404/1976 e suas alterações; a Lei nº 13.303/2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945/2016; as Normas Brasileiras de Contabilidade – NBCT; o Estatuto Social vigente e outras normas legais que lhe forem aplicáveis.



As Demonstrações Financeiras, Notas Explicativas e Relatório dos Auditores Independentes podem ser encontradas na sua integralidade nos endereços:

- www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/contas-anuais
- www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/demonstracoes-financeiras

Desempenho econômico-financeiro

Em 2022, o Serpro completa o 6º 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.

O nível de investimento, foi o maior desde a criação do Serpro, alcançando o montante de R\$ 368,3 milhões, como foco na melhoria na prestação de serviços, expansão de serviços e capacidade produtiva. Isso fica evidenciado com a redução do nível de obsolescência dos ativos de 37,4% para 15,5% ao final de 2022, comprovando a eficácia e otimização dos investimentos e recomposição dos ativos, com prioridade para a atualização e aquisição de novas tecnologias, e aumento dos níveis de segurança, infraestrutura do ambiente operacional e inovações, de modo a permitir a adaptabilidade necessária para atuação destaque dentro do ramo da Tecnologia da Informação.

O comparativo dos resultados nos principais indicadores financeiros e empresariais dos 2 últimos períodos será demonstrado no Quadro 7 a seguir.

Cumpre informar que os dados referentes ao exercício 2021 foram reapresentados no decorrer do exercício de 2022, devido à necessidade de ajustes de

exercícios anteriores atrelados às despesas financeiras referentes à monetização da utilização da base de clientes. Assim, serão apresentados os dados de 2022

comparados aos dados de 2021 publicados e reapresentados, contudo, a análise dos indicadores será restrita ao exercício 2022 versus 2021 reapresentado.

Quadro 7: Resultados econômico-financeiros - comparativo 2022 x 2021

	INDICADORES	2022	2021 (publicado)	2021 (reapresentado)	Variação 2022x 2021 (reap)
DRE	Lucro Líquido ¹	559,7	390,9	345,6	+61,9%
	Receita Líquida ¹	3.000,6	2.788,2	2.788,2	+7,6%
	Gasto Total ¹	2.454,3	2.241,3	2.241,3	+9,5%
	Margem Líquida (1)	18,7%	14,0%	12,4%	+6,3 p.p.
	Margem EBITDA (2)	23,1%	23,2%	23,2%	-0,1 p.p
	Investimento / Receita Líquida (3)	12,3%	6,8%	6,8%	+5,5 p.p.
Desempenho	Retorno sobre Investimento - ROI (4)	11,4%	12,4%	12,4%	-1,0 p.p
	Índice de Eficiência Operacional (5)	81,8%	80,4%	80,4%	+1,4 p.p
	Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido (6)	28,4%	21,3%	19,2%	+9,2 p.p
	Total de Ativos ¹	4.811,9	4.398,9	4.399,8	+9,4%
	Caixa e Equivalentes de Caixa ¹	1.860,7	1.869,7	1.869,7	-0,5%
	Patrimônio Líquido ¹	2.017,5	1.921,2	1.863,3	+8,3%
Balanço	Total do Passivo ¹	4.811,9	4.398,9	4.399,8	+9,4%
	Liquidez Corrente (7)	2,5	2,6	2,5	+1,4%
	Liquidez Imediata (8)	1,7	1,9	1,8	-5,1%
	Quantidade de empregados (quadro interno)	5.653	5.752	5.752	-1,7%
	Receita <i>per capita</i> ¹	530,8	484,7	484,7	+9,5%
	Gasto com Pessoal ¹	1.779,7	1.646,1	1.646,1	+9,6%
Pessoal	Gasto com Pessoal / Receita Líquida	59,3%	59,0%	59,0%	+1,1 p.p

¹ valores expressos em milhões de Reais

² valores expressos em Reais

Fonte: Serpro (2022)

(1) Margem Líquida

Em 2022 foi registrado aumento de 6,3 p.p. em comparação ao exercício anterior. Esse indicador representa o lucro líquido do serviço prestado pela Empresa; ou seja, em 2022 o Serpro obteve 18,7% 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 0,1 p.p., saindo de 23,2% no exercício 2021 para 23,1% em 2022, refletindo a queda de 0,1% do lucro oriundo das atividades operacionais, que desconsidera elementos que são essencialmente financeiros, como a depreciação de ativos e o resultado financeiro. Esse resultado indica a manutenção da capacidade de geração de caixa operacional em potencial em níveis satisfatórios.

(3) Investimento / Receita Líquida

Aumentou em 5,5 p.p., saindo de 6,8% em 2021 para 12,3% em 2022, o que demonstra que a Empresa destinou parcela maior da receita líquida de vendas para aquisição de bens de capital (equipamentos e instalações), necessários para a melhoria contínua da produção de produtos e prestação de serviços.

(4) Retorno sobre Investimento (ROI)

Retração de 1,0 p.p., saindo de 12,4% em 2021 para 11,4% em 2022. A redução do indicador deve-se a queda de 0,9 p.p na margem bruta, derivada do aumento nas despesas operacionais, proporcionalmente superior ao aumento da receita líquida.

(5) Índice de Eficiência Operacional

Incremento de 1,4 p.p., saindo de 80,4% em 2021 para 81,8% em 2022. Esse crescimento é oriundo do aumento dos gastos (+9,5%) em proporção maior do que o aumento da receita operacional líquida (+7,6%). Vale mencionar que esse indicador tem como interpretação “quanto menor, melhor”.

(6) Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido

Cresceu 9,2 p.p., saindo de 21,3% em 2021 para 28,4% em 2022, em função do ritmo de crescimento do lucro líquido em 43,2% maior que o apurado no patrimônio líquido em 5,0%, resultante da geração de lucro em 2022.

(7) Liquidez Corrente

Crescimento de 1,4%, saindo de 2,52 em 2021 para 2,48 em 2022. O indicador apresentou crescimento uma vez que o Ativo Circulante teve um maior crescimento quando comparado ao Passivo Circulante, respectivamente os índices de crescimento foi de: 6,32% versus 4,86%.

(8) Liquidez Imediata

Redução em 5,10%, saindo de 1,77 em 2021 para 1,68 em 2022. Essa variação é decorrente do aumento de 4,86% do Passivo Circulante face à redução de 0,5% em caixa e equivalentes.

Comentários sobre o desempenho

O Serpro atingiu todas as metas econômico-financeiras constantes no Planejamento Estratégico do ano corrente, devido à melhoria da gestão dos recursos, geração de lucro operacional, gestão de caixa e otimização dos gastos. O Quadro 8 seguir apresenta as metas econômico-financeiras acompanhadas durante o exercício 2022:

Quadro 8: Resultados dos Indicadores

DIMENSÃO	INDICADOR	SINAL	META 2022	REALIZADO 2022	META ATINGIDA
Planejamento estratégico	Lucro econômico	+	3,14%	7,23%	Sim
	POG ¹	+	19,8	103,2	Sim
	Margem líquida	+	14,56%	18,65%	Sim
	Índice de caixa mínimo	+	3	6,28	Sim
Governança	Margem EBITDA	+	17,92%	23,13%	Sim
	Índice de eficiência operacional	-	86,43%	81,79%	Sim
	Produtividade per capita ²	+	67.996,83	96.643,14	Sim
Econômico-financeiro	Liquidez imediata	+	1,52	1,68	Sim
	Liquidez corrente	+	1,80	2,52	Sim
	Investimento sobre Receita Líquida	+	6,43%	12,27%	Sim

¹ valores expressos em milhões de Reais

² valores expressos em Reais

Fonte: Serpro (2022)



As Demonstrações Financeiras, Notas Explicativas e Relatório dos Auditores Independentes podem ser encontradas na sua integralidade nos endereços: [Contas anuais](#) e [Demonstrações financeiras](#). A Análise de Atendimento das Metas e Resultados de 2022 está disponível em: [Estratégia Empresarial](#)

OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Sustentabilidade no Serpro

O Serpro tem buscado aprimorar a sua governança para estruturar um modelo que seja efetivamente sustentável, conforme já demonstrado nos relatos anteriores. A capacidade da empresa de entender seus riscos, pensar na cultura integrada de GRCI e compreender os critérios ambientais e sociais ajuda a empresa a incorporar não só a sigla ESG, mas suas práticas em seus negócios.

A complexidade dos ambientes, as expectativas da sociedade e os progressivos avanços tecnológicos e dos marcos regulatórios impõem às organizações atenção com as práticas de sustentabilidade. Para assegurar a longevidade e a geração de valor, exige-se maior responsabilidade e compromisso com aspectos ambientais, sociais e de governança e se espera que os resultados sejam alcançados por meio de uma atuação capaz de produzir impactos positivos.

Nesse contexto, a sigla ESG tem ganhado cada vez mais força e as letras E, S e G indicam um conjunto de boas práticas empresariais nas dimensões Eco ambiental, Social e de Governança. Dessa forma, as empresas devem buscar a sustentabilidade como um fim e o ESG se revela como o meio para alcançá-la, precisando ser desenvolvido de acordo com a particularidade de cada negócio.

Para que a tríade eco ambiental, social e governança (ESG) aconteça de forma efetiva e alcance os resultados esperados, o mapeamento de riscos, oportunidades e controles internos assegura aos especialistas, gestores e Administradores a identificação de fatores de priorização e mitigação a serem adotados por toda a Empresa.

Compromissos ESG

A aprovação, pelo Conselho de Administração, de uma Política Corporativa de Sustentabilidade, em 2022, sedimentou as bases para uma atuação integrada que se paute por compromissos sustentáveis.

O compromisso de internalização incluirá como princípios orientadores:



Baixo carbono	Inclusão de todas as pessoas	Pautas de Governo
Práticas sustentáveis	Igualdade de oportunidades	Conexão
Redução de impactos	Inclusão digital	Abrangência em toda a Cadeia de Valor
Recuperação dos recursos	Investimento social	Transparência
Envolvimento de todas as partes interessadas		

Agenda ESGtec

A implementação do ESGtec buscou construir bases sólidas e realistas que resultassem em rumos factíveis e em uma agenda, tanto quanto possível, protegida contra o risco de *greenwashing* ou *ESGwashing*, expressões que podem ser traduzidas como “banho verde” ou “banho ESG”, para indicar posi-

cionamentos empresariais que se anunciam como comprometidos com sustentabilidade, mas o são apenas nas aparências. Essa agenda vai exigir da empresa uma visão sistêmica, conhecimentos e processos igualmente transversais para que seja efetiva e impactante, capaz de atingir seus objetivos.

A Agenda ESGtec incluiu:



Instituição do Comitê ESG



Listagem e coordenação das primeiras práticas em cada área



Aprimoramento da Matriz de Materialidade



Priorização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS



Integração entre agenda ESG e instrumentos de Estratégia



Aprovação da Política de Sustentabilidade



Aprovação de Política de Investimento Social



Acompanhamento das implementações



Sensibilização sobre o tema com diversos grupos de empregados



Capacitação de empregados e administradores



Promoção de eventos ESG



Publicação de conteúdos ESG

DESCRÍÇÃO DA COMPOSIÇÃO E DA REMUNERAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

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 Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – Sest, deliberar sobre a fixação do montante global da remuneração dos Administradores (membros da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração), bem como a remuneração dos membros do Conselho Fiscal e dos membros do Comitê de Auditoria, observadas as disposições a seguir:

- I. a remuneração mensal devida aos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal será fixada, anualmente, pela Assembleia Geral e não excederá, em nenhuma hipótese, a 10% (dez por cento) da remuneração mensal média dos Diretores do Serpro, nos termos do art. 1º da Lei nº 9.292, de 12 de julho de 1996, e do Estatuto Social do Serpro;
- II. a Assembleia Geral fixará o montante global e individual da remuneração dos Administradores, inclusive benefícios de qualquer natureza e verbas de representação, tendo em conta suas responsabilidades, o tempo dedicado às suas funções, sua competência e reputação profissional e o valor dos seus serviços no mercado, nos termos do art. 152 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976; e
- III. a remuneração dos membros do Comitê de Auditoria será fixada pela Assembleia Geral, em montante não inferior à remuneração dos Conselheiros Fiscais.

Nesse sentido, a Assembleia Geral Ordinária do Serpro, realizada em 26 de abril de 2022, após manifestação favorável da Sest, determinou, dentre outras ações, a fixação:

- I. da remuneração global dos administradores do Serpro para o período de abril de 2022 a março de 2023, no valor de até R\$ 6.488.243,76;
- II. dos honorários mensais dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal em um décimo da remuneração média mensal dos membros da Diretoria Executiva, excluídos os valores relativos ao adicional de férias; e
- III. dos honorários mensais dos membros do Comitê de Auditoria em R\$ 5.203,50.

O Estatuto Social do Serpro dispõe sobre a remuneração dos membros da Diretoria Executiva:

Art. 21 (...)

§ 9º O atendimento das metas e dos resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo deverá gerar reflexo financeiro para os membros da Diretoria Executiva, sob a forma de remuneração variável, nos termos estabelecidos pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) do Ministério da Economia.

O Serpro tem a aprovação da Sest para pagamento de Remuneração Variável Anual – RVA, desde que os membros da Diretoria Executiva cumpram as metas estabelecidas, medidas por meio de indicadores de desempenho.

No rol de indicadores que compõem o programa de RVA, há metas específicas para cada Diretoria, bem como metas das dimensões: econômico-financeira; de conformidade, governança e transparência e de políticas públicas. O Serpro não é responsável diretamente pela execução de políticas públicas, mas disponibiliza soluções digitais que contribuem para seus clientes as realizarem. Assim, os indicadores Disponibilidade Média de Nível de Serviço – DMNS (meta: 99,53%), Usuários Satisfeitos (meta: 80%) e Identidades Digitais (meta: 40 milhões de ID) refletiram essa missão no programa de RVA 2022.

Nesse sentido, o valor a ser distribuído aos membros da Diretoria Executiva é calculado com base na remuneração vigente, de acordo com as regras específicas do programa. Cabe ressaltar que a remuneração fixa dos dirigentes não tem vinculação direta com o indicador citado acima.

A descrição da composição e da remuneração dos membros da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e dos membros do Comitê de Auditoria, referente ao exercício de 2022, estão demonstradas a seguir:

Quadro 9: Composição da remuneração da Diretoria Executiva

Remuneração dos Membros da Diretoria Executiva	Exercícios 2022 (R\$)
I - Remuneração Fixa (a+b+c+d)¹	2.976.596,07
a) salário e pró-labore	2.777.384,06
b) benefícios diretos e indiretos	199.212,01
c) remuneração por participação em comitês	-
d) outros	-
II - Remuneração variável (e+f+g+h+i)²	426.240,44
e) bônus	-
f) participação nos resultados	421.534,89
g) remineração por participação em reuniões	-
h) comissões	-
i) outros	4.706,10
III - Total da Remuneração (I + II)	3.402.837,06
IV - Benefícios pós-emprego	-
V - Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo	-
VI - Remuneração baseada em ações	-

¹ Remuneração Fixa (a+b+c+d): (a) Honorários, 13º salário (quando houver), 1/3 de férias; (b) Auxílio-Alimentação, Planos de Saúde e Odontológico, Previdência Complementar, Auxílio Moradia; (c) Não incide; e (d) Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS).

² Remuneração variável (e+f+g+h+i): (f) RVA 2019, 2020 e 2021 (i) Remuneração de substituto.

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2022).

Quadro 10: Composição da remuneração do Conselho de Administração

Remuneração dos Conselheiros de Administração	Exercício 2022 (R\$)
I - Remuneração Fixa	-
II - Salário ou pró-labore ¹	235.550,31
III - Total da remuneração	235.550,31

¹ O pró-labore é o valor referente ao cargo de Conselheiro de Administração.

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2022).

Quadro 11: Composição da remuneração do Conselho Fiscal

Remuneração dos Conselheiros Fiscal	Exercício 2022 (R\$)
I - Remuneração Fixa	-
II - Salário ou pró-labore ¹	45.738,96
III - Total da Remuneração	45.738,96

¹ O pró-labore é o valor referente ao cargo de Conselheiro Fiscal.

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2022).

Quadro 12: Composição da remuneração dos membros do Comitê de Auditoria

Remuneração dos Membros do Comitê de Auditoria	Exercício 2022 (R\$)
I - Remuneração Fixa	-
II - Salário ou pró-labore ¹	161.308,50
III - Total da Remuneração	161.308,50

¹ Pró-labore referente ao cargo de membro do COAUD.

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2022).

Quadro 13: Remuneração dos membros da Diretoria Executiva

Diretores	Prazo de Gestão		Remuneração
	Início	Fim	
Ricardo Cézar de Moura Jucá	30/07/2019	-	514.176,57
André de Cesero	23/05/2016	-	525.735,23
Antonino dos Santos Guerra Neto	11/02/2019	16/01/2023	540.399,49
Antônio de Pádua Ferreira Passos	03/07/2018	14/03/2022	165.719,89
Gileno Gurjão de Matos Sousa	30/04/2019	17/01/2023	595.156,00
André Luiz Sucupira Antônio	05/11/2021	31/01/2023	466.294,55
Elana Oliveira de Matos Sousa	30/08/2022	05/04/2023	165.891,09
Alexandre Magno Galieta de Oliveira	30/08/2022	-	151.776,30
Prazo de Gestão Encerrado - Pagamento RVA 2019, 2020 e/ou 2021			
Maria da Glória Guimarães dos Santos	03/07/2018	25/02/2019	1.093,26
Antônio Luiz Fuschino	03/07/2018	28/01/2019	481,15
Caio Mario Paes de Andrade	26/02/2019	20/08/2020	17.688,22
Iran Martins Porto Júnior	23/05/2016	03/07/2019	2.886,31
Izabel Cristina da Costa Freitas	03/07/2018	19/03/2019	1.443,44
Wilson Biancardi Coury	07/03/2019	15/09/2021	54.883,61
Total	3.203.625,05		

¹ Os valores informados referem-se aos honorários fixos, 1/3 de férias, remuneração de substituto, RVA 2019, 2020 e/ou 2021 e 13º salário 2022, conforme Nota Técnica SEI nº 12725/2022/ME.

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2022).

Quadro 14: Remuneração dos Conselheiros de Administração

Conselheiro de Administração	Prazo de Gestão		Remuneração
	Início	Fim ²	Exercício 2022 ¹ (R\$)
Luis Felipe Salin Monteiro	12/06/2018	18/05/2022	17.336,54
Marco Paulo Reis Tanure	12/06/2020	27/03/2023	45.783,96
João Pedro Viola Ladeira	29/04/2020	27/01/2023	45.783,96
Marco Aurélio Sobrosa Friedl	29/04/2020	26/04/2022	15.246,32
Rafael Bicca Machado	30/04/2021	-	26.681,06
Cesar Augusto Guimarães	10/01/2022	-	44.632,37
Fernando André Coelho Mitkiewicz	26/05/2022	-	27.418,79
Deivi Lopes Kuhn	27/04/2022	-	31.000,85
João Manoel da Cruz Simões	08/07/2021	-	45.738,96
Total		299.532,81	

¹ Os valores informados referem-se à remuneração e 13º salário 2022, conforme Nota Técnica SEI nº 12725/2022/ME.

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2022).

² Para o Conselho de Administração, a data fim do prazo de gestão unificado atual é a Assembleia Geral Ordinária (AGO) de 2023.

Quadro 15: Remuneração dos Conselheiros Fiscais

Conselheiros Fiscais (T) Titular / (S) Suplente	Prazo de Gestão		Remuneração
	Início	Fim ²	Exercício 2022 ¹ (R\$)
(T) Fabrício Stobienia de Lima	20/09/2021	25/08/2022	30.492,64
(T) Rodrigo Rebouças Marcondes	16/07/2019	-	45.738,96
(T) Leonardo José Mattos Sultani	26/08/2022	-	15.984,05
(T) Marcelo Dias Varella	24/05/2021	-	45.738,96
Total			137.954,61

¹ Os valores informados referem-se à remuneração e ao 13º salário 2022, conforme Nota Técnica SEI nº 12725/2022/ME.

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2022).

Quadro 16: Remuneração dos membros do Comitê de Auditoria

Membros do Comitê de Auditoria	Prazo de Atuação		Remuneração
	Início	Fim	Exercício 2022 ¹ (R\$)
Mauro Rodrigues Uchôa	01/08/2019	31/07/2022	36.424,50
Adilson Herrero	31/07/2020	-	62.442,00
Rafael Bicca Machado	01/08/2022	-	26.017,50
Antonio Edson Maciel dos Santos	30/07/2020	-	62.442,00
Total			187.326,00

¹ Os valores informados referem-se à remuneração e ao 13º salário 2022, conforme Nota Técnica SEI nº 12725/2022/ME.

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2022).

² Prazo de atuação de 3 anos.

Composição e remuneração dos empregados

A remuneração dos empregados é composta por salário nominal, gratificações profissionais e parcelas adicionais percebidas pelos empregados. O salário nominal é atribuído ao empregado de acordo com o cargo, a jornada de trabalho, o nível e o degrau salarial, sendo expresso em moeda corrente e constante de tabela salarial. As tabelas salariais são organizadas por cargo, de acordo com a jornada de trabalho.

No Plano de Gestão de Carreiras do Serpro - PGCS, são atribuídas as seguintes gratificações profissionais aos empregados:

- I. Gratificação de Especialização Profissional – GEP: atribuída aos ocupantes do cargo de Analista, que possuem conhecimentos e requisitos exigidos para atuação em processo específico da Empresa, correspondendo ao valor resultante da aplicação de percentuais sobre o salário nominal do empregado, sendo de 15% para os ocupantes da Classe I, 20% para a Classe II e 25% para a Classe III;
- II. Gratificação de Qualificação Profissional – GQP: atribuída aos ocupantes do cargo de Técnico, que possuem conhecimentos e requisitos exigidos para atuação em processo específico da Empresa, correspondendo ao valor resultante da aplicação de percentuais sobre o salário nominal do empregado, sendo de 15% para os ocupantes da Classe I, 20% para a Classe II e 25% para a Classe III; e
- III. Gratificação de Habilitação Profissional – GHP: atribuída aos ocupantes do cargo de Auxiliar, habilitados para apoiar a execução de atividades de processo específico da Empresa, correspondendo ao valor resultante da aplicação de percentuais sobre o salário nominal do empregado, sendo de 3% para os ocupantes da Classe I, 5% para a Classe II e 7% para a Classe III.

Além dessas gratificações, ao empregado é atribuída a Gratificação por Tempo de Serviço – GTS, que corresponde ao valor resultante da aplicação do percentual de 5% sobre o salário nominal, a cada cinco anos de efetivo exercício, sendo cumulativo e limitado ao percentual máximo de 35%.

Aos empregados podem ser atribuídas ainda as seguintes gratificações:

- I. Gratificação de Função de Confiança – GFC: atribuída ao empregado do Serpro designado para o exercício de função gerencial, de assessoramento ou de supervisão; e
- II. Gratificação de Função Específica – GFE: atribuída aos empregados designados temporariamente para o desenvolvimento de atividades específicas, necessárias ao alcance dos resultados da Empresa.

Por fim, cabe destacar que a remuneração dos empregados não é afetada por indicadores de desempenho diretamente relacionados ao atendimento das políticas públicas. Por outro lado, o valor a ser distribuído ao Corpo Funcional a título de participação nos lucros (Programa de Participação nos Lucros ou Resultados dos empregados – PPLR 2022) contempla o indicador de Disponibilidade Média de Nível de Serviço – DMNS, que é o indicador que evidencia o Serpro como viabilizador das políticas públicas executadas pelos seus clientes.

GOVERNANÇA DO PLANO DE BENEFÍCIO DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE

O Serpro é operador do plano de saúde Programa de Assistência à Saúde – PAS/SERPRO, pessoa jurídica de direito privado, de modalidade autogestão por RH, oferecido aos seus empregados e ex-empregados e grupos familiares, nos termos da Resolução Normativa da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS nº 137/2006.

A operadora está registrada junto à ANS sob nº 34.547-4, possui cobertura geográfica nacional e, em virtude dessa característica, mantém com a Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil – CASSI convênio de reciprocidade, que possibilita aos seus beneficiários o atendimento na rede de prestadores de serviços médicos credenciados à conveniada fora do Distrito Federal. Ao final de 2022, o plano de saúde contava com uma carteira com 20.424 vidas.

Apresenta 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 nº 36/2022, que estabelece diretrizes e parâmetros mínimos de governança para as empresas estatais federais sobre benefícios de assistência à saúde na modalidade de autogestão. Indicamos, a seguir, as principais ações adotadas:

- Realização de Estudo Atuarial anual, por consultoria independente, para diagnóstico financeiro geral e proposição de índice de reajuste de mensalidades que possibilite a sustentabilidade da assistência à saúde;
- Apresentação ao Conselho de Administração do Serpro de Relatório Gerencial anual, sobre governança e custeio da assistência à saúde, para prestação de contas; e

- Publicação na Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa das conclusões das rotinas de avaliação e monitoramento da gestão da operadora de autogestão do benefício de assistência à saúde.

O acompanhamento sistemático das finanças, o relatório consolidado sobre o custeio e, também, a evolução do plano de metas do benefício de assistência à saúde (BAS) são continuamente submetidos às instâncias internas de gestão superior – Diretoria Executiva, Comitê de Auditoria e Conselhos de Administração e Fiscal – que atuam na avaliação e monitoramento dos resultados. Os registros desses acompanhamentos são divulgados no Portal da Transparência e Governança do Serpro: www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/servidores/plano-de-saude

O resultado do ano de 2022 demonstra que 60% do custeio do BAS se deu por meio das contribuições financeiras dos beneficiários, 34% decorreram de participação regulamentar e aportes da Empresa, e 6% advieram de outros patrocínios administrativos. Essa relação está em conformidade com as determinações da Resolução CGPAR 42/2022.

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

COMENTÁRIOS DOS ADMINISTRADORES E PERSPECTIVAS

Os resultados empresariais dos últimos anos demonstram a importância dos Planos Estratégico e de Negócios para direcionar a empresa e confirmam o sucesso da gestão em assegurar a sustentabilidade do negócio.

Em 2022, o Plano Estratégico deu maior importância à inovação, criando um Objetivo Estratégico direcionado ao assunto e, também, um outro objetivo que refletisse nosso investimento em biometria e identificação digital. Esses OE's foram acompanhados por metas que traduzissem os esforços empreendidos nos assuntos e permitissem acompanhar o alcance dos resultados.

O ano foi marcado pela continuidade da recuperação econômica após a pandemia de Covid e isso se refletiu nos resultados econômico-financeiros, que apresentaram desempenho expressivo. A empresa apresentou crescimento de mais de 7% na receita total, de 10% na receita não OGU e de 40% no lucro líquido.

Em relação à inovação, a empresa utilizou o Programa Serpro Ventures para focar seus esforços e realizou 96% das iniciativas entregues, com R\$ 31 milhões aplicados e R\$ 80 milhões faturados. Internamente a empresa também investiu no seu parque tecnológico e reduziu sua obsolescência para apenas 15% dos ativos.

Esses esforços e investimentos levam a empresa à melhoria na sua eficiência, com redução do tempo de entrega das soluções em mais 13%, o que, por sua vez, impacta seu negócio.

No ano, houve crescimento de 76% na carteira de clientes, puxado pelo mercado privado, especialmente clientes trazidos pela solução Renave. Sem falar que o Serpro se tornou o maior provedor de nuvem do governo federal. Além disso, a empresa buscou aperfeiçoar seus apps mais importantes, alcançando 8 dos 10 apps priorizados com nota maior do que 4 nas lojas da *Play Store* e *App Store*.

Esse sucesso se refletiu na imprensa, onde o Serpro alcançou quase R\$ 250 milhões em equivalência comercial de notícias positivas e se traduziu em 75% dos clientes satisfeitos com entregas, 59% de clientes promotores e evasão de apenas 3,37% dos clientes.

Os desafios continuam em 2023 e a empresa segue perseguindo a melhoria da sua sustentabilidade econômico-financeira, o fortalecimento de sua marca e a potencialização da sua carteira de clientes. Além disso, o Serpro tem os objetivos de aprofundar seus mecanismos de inovação, de posicionar pessoas e cultura como molas propulsoras da Estratégia Empresarial e de prover plataformas de negócio que impulsionem a transformação digital do Estado.

Os direcionamentos estratégicos para o próximo ano se mantêm alinhados à Missão, Visão e Valores do Serpro e fortalecem o propósito de transformação digital do governo e a entrega de soluções digitais à sociedade e ao mercado. A empresa continuará a investir nesse caminho e a oferecer soluções inovadoras e inteligentes para os seus clientes, consolidando o seu papel como motor das políticas públicas voltadas para a transformação digital do Brasil.

Particularmente, em relação ao compromisso com a sustentabilidade, o Serpro implantou seu índice de sustentabilidade em 2021 e, em 2022, executou um plano de ação para melhorar sua relação com o meio ambiente e a sociedade. A organização alcançou resultados importantes no ano e buscará incrementar suas práticas voltadas ao ambiente, à sociedade, aos clientes, aos seus empregados e à sua governança.

Assim, para 2023 os Administradores traçaram metas para que a empresa evolua, cresça, fortaleça a sua saúde econômica e financeira, sua força de trabalho e garanta o seu propósito de aproximar Estado e cidadãos por meio da tecnologia.

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

Escritório de Governança e Estratégia Corporativas
Departamento de Governança Corporativa
Divisão de Gestão da Governança Corporativa

Edição

Divisão de Gestão da Governança Corporativa
Auditoria Interna
Ouvidoria
Presidência
Assessoramento Executivo
Diretoria de Relacionamento com Clientes
Diretoria de Operações
Diretoria de Desenvolvimento
Diretoria Jurídica e de Governança e Gestão
Diretoria de Administração
Diretoria de Desenvolvimento Humano

Projeto gráfico e Diagramação

Departamento de Design

