



2023

Relatório de Transição



Sumário

Introdução **01**

Contextualização **02**

Estratégias de Negócio	02
Estratégias de Inovação	04
Estratégias de Tecnologia	06
Estratégias de Governança e Pessoas	08

Propostas **09**

Negócio e Inovação	09
Tecnologia	16
Governança	30
Pessoas	30
Educação	37
Relacionamento com Representantes dos Trabalhadores	40
Jurídico e Órgãos Consultivos, Orientadores e de Correição	42
Sustentabilidade Social e Ambiental	43
Gestão Administrativa e Processos Viabilizadores	46
Estrutura Organizacional	48

Conclusão **53**

Anexos **54**

Diretorias de Negócio	54
Modelo de Governança Corporativa do Serpro	60
Universidade Corporativa do Serpro	67
Jurídico e Órgãos Consultivos, Orientadores e de Correição	76
Sustentabilidade Social e Ambiental	84

Ficha Técnica **87**

Introdução

Nos últimos seis anos, o Serpro passou por mudanças que afetaram diretamente sua cultura organizacional e estratégica. A partir de uma orientação liberal de desmonte do Estado, esta empresa foi incluída no programa de privatizações e foi paulatinamente se subordinando a uma visão pautada em metas e em objetivos financeiros sem o mínimo de compromisso social, de desenvolvimento tecnológico e de soberania nacional.

Em plena Era da Informação, em que os dados e a tecnologia assumem papel de destaque para o desenvolvimento das pessoas e do país, é de suma importância recuperar a cultura transformadora da maior empresa de tecnologia da informação da América Latina. O Serpro deve fornecer mais do que serviços de TIC de forma sustentável para o Governo, mas também ser uma empresa que viabilize transformação digital e plataformas de gestão dos dados públicos com foco no cidadão.

Este documento representa o esforço colaborativo de trabalhadoras e trabalhadores de todas as regionais, que elaboraram propostas para reconstruir um novo Serpro, sustentado em valores progressistas, sociais e de responsabilidade com o bem público. Este trabalho considerou a realidade atual, os direcionamentos presumidos do campo progressista e o comprometimento com as **“13 propostas de Lula para a Transformação Digital com Inclusão Social”**. Quando a Diretoria apresentar novos direcionamentos, colocamo-nos à disposição para revisá-lo, visando atender as estratégias do governo.

Ao longo do documento estão indicadas as ações que necessitam de atenção imediata e aquelas que mantêm alinhamento com as propostas do Presidente Lula para enfrentar os desafios apresentados pelas tecnologias digitais e explorar as novas oportunidades que elas viabilizam para todos os segmentos da economia.

Não se pretende aqui apresentar um estudo completo ou definitivo, mas disponibilizar um conjunto de ideias relevantes, visando apoiar as futuras lideranças no âmbito do novo governo, a partir de 2023.

Contextualização

Estratégias de Negócio

As estratégias de negócio direcionam a empresa de forma que as demais áreas possam dar suporte aos serviços desenvolvidos e produzidos pelo Serpro.

Estratégia de Negócio Centrada no Cidadão

A transformação digital deve ser focada no cidadão. Assim, realizar o desenvolvimento e a sustentação de sistemas digitais das grandes verticais de governo (tais como Economia, Educação, Saúde e Desenvolvimento Social) pode ser o primeiro passo para promover a transformação digital, mas não é suficiente. Existe a necessidade de uma visão transversal e integrada entre essas verticais para prover uma efetiva jornada de prestação de serviços centrada no cidadão e o Serpro pode se apresentar como ator relevante na propositura e na viabilização dessas soluções.

A limitação orçamentária sempre será uma barreira para disponibilizar novos serviços e soluções, exigindo inovação em novas fontes de financiamento. Nesse contexto, pode-se transferir ou compartilhar o que era custeado pelo órgão para parceiros (startups, iniciativa privada, etc), que através da exploração do serviço poderão realizar outros correlacionados. Assim, permite-se que o uso da nova solução possa contribuir para o seu custeio, minimizando os aportes financeiros do cliente para viabilização desse novo negócio, podendo o órgão até mesmo usufruir de descontos em serviços já contratados com o Serpro pela contrapartida do novo serviço a ser explorado com os parceiros.

Essa estratégia permitirá que o Serpro suporte os custos relacionados ao desenvolvimento de soluções e a cadeia produtiva de cada serviço, permitindo que as grandes verticais tenham mais fôlego para solicitar novas transformações digitais e que o Serpro tenha mais estrutura e capacidade de investimento para crescer e atender eficientemente o governo e a sociedade, alcançando até mesmo mercados fora do Brasil e que sejam de interesse da sociedade brasileira.

Estratégia de negócio para fidelização e aumento de serviços para os Clientes Estruturantes

Devido à mudança de foco para outras estratégias, o alinhamento no âmbito estratégico entre o Serpro e os clientes OGU foi enfraquecido nos últimos anos. A fidelização destes clientes depende de aproximação e de fortalecimento desse alinhamento, garantindo que a empresa aloque recursos suficientes para atender as necessidades dos serviços e entregando valor tanto para o órgão/cliente quanto para o cidadão.

Ao longo dos anos, investimentos em manutenção e evolução dos Sistemas Estruturadores têm sido preteridos, devido à sistemática redução do orçamento de TI sofrida por estes órgãos. Importa destacar que estes sistemas dão sustentação aos processos e políticas públicas fundamentais do Governo. Deste modo, espera-se que o Serpro possa ser "mais agressivo" ao propor parcerias, haja vista o modelo já definido pela empresa.

O investimento em transformação digital focada no cidadão, priorizada pela estratégia da empresa nos últimos anos, gerou ganhos consideráveis de desburocratização e de aproximação entre cidadão e governo, porém é importante não perder de vista a importância crucial dos sistemas estruturantes para o funcionamento do Estado, pois esses são responsáveis pelo funcionamento das grandes verticais do governo e sua eficiência permite o governo maior e melhor controle dos seus gastos, de seus investimentos e de seu funcionamento.

Por isso, há necessidade de um tratamento especializado e dedicado por parte do Serpro na evolução e na manutenção do seu ciclo de vida.

Estratégias de Inovação

A inovação desempenha papel fundamental na estratégia das empresas, pois aquelas que possuem altos índices de inovação apresentam melhor desempenho e maior resiliência às mudanças de cenário frente àquelas que não a possuem.

Neste contexto, o Serpro é reconhecido por sua capacidade de inovar e por entregar ao Estado diversas soluções, tais como: Imposto de Renda, Porto Sem Papel, Carteira Digital de Trânsito e o Embarque mais Seguro, dentre tantas outras.

Para se manter neste papel, o Serpro deve ser protagonista na inovação em sistemas com uma visão de futuro voltada para a proposição, a construção e a sustentação de Plataformas de Governo Digital que permitam a criação de soluções conectadas, realizadas em conjunto com atores do ecossistema de inovação, da academia, de governos estaduais e municipais, de startups, de empresas e de corporações.

Neste ponto haverá uma forte participação conjunta entre negócio e inovação, que devem estar referendadas na própria estrutura organizacional.

Gestão da Inovação

Nos últimos anos o tema Inovação tem sido tratado de maneira fragmentada em diversas diretorias, com diversas nomenclaturas, tais como Estratégia de Inovação, Inovação de Negócios e Fomento à Inovação. Inexiste coordenação global do tema que defina quais devem ser os direcionamentos estratégicos a serem seguidos e quais projetos devem ser priorizados; que coordene os esforços corporativos para aumentar a inovação; e que responda interna e externamente sobre o tema. O impacto dessa ausência pode ser percebido de várias formas como por exemplo, no levantamento de informações de quanto a empresa investe em inovação.

Inovação em Soluções sob medida

Ainda que, desde 2015, o esforço de inovação de negócios focado em produtos padronizados tenha dado resultados consideráveis, não se pode descuidar da inovação das soluções de clientes estruturantes, que na grande maioria dos casos, são a fonte para a criação de produtos padronizados.

Inovação em Produtos padronizados

Produtos padronizados, em que uma única infraestrutura e software são utilizados por vários clientes e cobrados por uso ou por mensalidade, não são uma novidade no Serpro - Infoconv, Consulta Online Denatran e Siafem são exemplos deste modelo.

Em função das limitações orçamentárias dos clientes, a partir de 2015 se avançou nesse modelo, como pode ser observado no Objetivo Estratégico do biênio 2014/2015, "Instituir o Centro de Soluções e Informações de interesse do governo brasileiro", bem como pelo projeto estratégico "Receita desvinculada do orçamento do cliente", em 2015. Outro importante passo dado no avanço desse modelo, também em 2015, foi a criação da Aceleradora, que tinha por função captar e avaliar ideias e conduzir a construção de produtos padronizados. Desde então, várias soluções foram entregues, principalmente nos segmentos de trânsito e disponibilização de dados via API.

Ao final de 2021, quase 18% da receita operacional bruta do Serpro, que representam mais de R\$600 milhões, foi originada do mercado não OGU, que contava até então com 13.879 clientes.

A empresa tem hoje um processo relativamente maduro de criação de novos produtos, baseado em fases e em pontos de tomada de decisão ("stage-gate"), mas que ainda pode ser aprimorado para permitir maior assertividade na construção de novos produtos padronizados, principalmente no que tange a pesquisa de conceito e de mercado.

Parcerias para a inovação

O Serpro já teve no passado parcerias com vários órgãos de governo e universidades com foco em inovação de produtos e processos. Nos últimos anos, no entanto, tem focado prioritariamente nas parcerias para criação de novos produtos padronizados com empresas e startups.

O processo para criação de parcerias tem se apresentado falho em alguns pontos, permitindo em alguns casos a criação de produtos sem os devidos testes de conceito e mercado, gerando resultados aquém do esperado e tem sido muito oneroso em termos de capital humano.

Estratégias de Tecnologia

A tecnologia para o Serpro tem um significado ainda mais essencial do que para outras empresas, pois trata-se da atividade fim e o sentido máximo de sua existência. Somente estando na vanguarda da tecnologia, a empresa poderá responder às demandas dos seus clientes, com a efetividade e inovação esperada da maior empresa de TIC da América Latina.

A junção da expertise tecnológica ao conhecimento dos processos estruturantes de Estado gera valor agregado às soluções de governo e aprimora a Gestão Pública. A expectativa em relação ao Serpro vai além das demandas dos Clientes, pois espera-se visão de futuro, proatividade e estratégias para resolver problemas, entregando soluções modernas, seguras e disruptivas ao Estado e ao Cidadão.

Para manter-se na vanguarda de TI e atender às expectativas de inovação, deve-se destacar que as pessoas são seu maior ativo, visto o conhecimento acumulado de tecnologia, segurança, desenvolvimento de soluções para Governo, etc.

Considerando o avanço célere da tecnologia, ser permeável a mudanças está no cerne de sua atuação, inovando e incorporando novidades tecnológicas às soluções. Além disso, há necessidade de produzir e manter diversas tecnologias, algumas até consideradas em descontinuidade pelo mercado e instituições de formação profissional. Como exemplo, podemos citar muitos dos sistemas estruturantes de governo, atualmente produzidos em Plataforma Alta, também conhecido como Mainframes.

A necessidade de sempre estar inovando caminha lado a lado da necessidade de manter vivas muitas das tecnologias utilizadas nos últimos 60 anos. A geração de conhecimento tecnológico na empresa não pode ser vista de forma pontual e superficial, devendo considerar o legado dessas tecnologias. Além de manter tais tecnologias ativas por longo tempo, com ou sem suporte de fornecedores, há que se evitar o aprisionamento tecnológico e a dependência do mercado. Desse modo, toda tecnologia utilizada na empresa tem que ser de domínio do seu corpo técnico. A despeito disso, nos últimos 6 anos a empresa vem delegando aos fornecedores atividades estratégicas, resultando na diminuição sistemática da percepção dos Clientes sobre o valor Inovação, segundo pesquisas de satisfação realizadas.

Em contrapartida, o valor Segurança é o melhor avaliado pelos clientes, que veem no Serpro profissionalismo, conhecimento e competência no cuidado dos dados e soluções estratégicas de governo. Segurança atua na prevenção, na proatividade e na vigilância permanente, periódica e sistematizada.

O Serpro não ficou imune ao negacionismo que se espalhou pelo país. Foram criadas narrativas perigosas que colocam o valor Segurança, conquistado com tanto sacrifício, em risco iminente, além de expor o país a vulnerabilidades impensáveis e danos incalculáveis. Dados e sistemas estratégicos estão sendo transferidos para centros de dados de fornecedores privados, hospedados dentro e fora do território nacional, sem garantia de auditoria plena e baseados apenas em cláusulas contratuais pouco efetivas quando da ocorrência de incidentes de segurança. Uma vez atacado, os dados foram vazados ou alterados e o prejuízo em geral é infinitamente superior às multas e sanções definidas em contrato.

No capítulo de propostas serão apresentadas sugestões para a construção de uma Estratégia de Segurança da Informação que atenda as necessidades técnicas e de negócio do Serpro.

Estratégias de Governança e Pessoas

O Serpro possui faturamento superior a 3,4 bilhões de reais, mais de 7 mil funcionários espalhados por todo o Brasil, implementa soluções inovadoras de governo e garante disponibilidade 24x7 de sistemas estruturantes. Uma empresa desse porte requer forte governança, que é reconhecida e premiada como um caso de sucesso. No entanto, internamente há grande dificuldade em obter informações e executar os processos pela falta de alinhamento dos instrumentos de governança.

Em relação ao Planejamento Estratégico, a atual gestão deu prosseguimento ao processo para o ciclo 2023-2027, associando-o primordialmente à ideia de organizar a empresa em um padrão de mercado, com vistas a viabilizar sua privatização. Há necessidade de revisão deste redirecionamento para uma agenda progressista.

Além disso, a falta de vinculação e de alinhamento dos instrumentos de gestão já consagrados não permite uma estratégia conectada a processos finalísticos e viabilizadores. E, o PETI/PDTI, o Plano de Capacitação e o de Capacidade são elaborados de forma isolada e paralela, não mantendo o alinhamento entre si, resultando em dificuldades nas contratações e pouco alinhamento dos investimentos.

Para ser o grande operador de TI do Governo Federal, o Serpro precisa organizar o gerenciamento do seu principal capital, que é o humano. Não apenas em termos quantitativos (referente a contabilização de admissões e desligamentos, de absenteísmo, de produtividade, etc), mas também de forma qualitativa (por meio de melhoria da distribuição de pessoas nas equipes; de gestão do encareiramento; gestão da educação corporativa; da gestão da comunicação interna; entre outros).

O processo de gestão de pessoas tem sido objeto de desmonte e, neste contexto, apresentam-se propostas para promoção desse resgate necessário. Para implementarmos práticas de gestão com foco no desenvolvimento de pessoas, com geração de valor de negócio e garantia de competitividade, é necessário termos uma área de gestão de pessoas bem estruturada, com processos bem definidos e atendimentos personalizados. Além disso, propõe-se o reposicionamento da área de educação para nível mais estratégico, de modo que ela coordene ações para captar e proteger o conhecimento para manter o Serpro competitivo e em vanguarda no desenvolvimento de soluções disruptivas para o Estado e de tecnologia que apoia o Brasil na manutenção de sua soberania.

Propostas

Assim, ressaltamos alguns pontos que precisam de encaminhamentos para que as estratégias de negócio tenham sustentação e sejam exitosas. A linha de corte das informações deste documento é 24/12/2022.

As propostas indicadas por ✓ estão alinhadas com as **13 propostas de Lula para a transformação digital com inclusão digital**.

Negócio e Inovação

Visão de Negócio

Para que as estratégias de negócio estejam internalizadas e devidamente suportadas pelos processos de negócio, permitindo assim que haja investimentos nos novos serviços e mercado, digitalização de serviços de governo para sociedade e a recuperação do foco nos clientes estruturantes, serão necessárias uma série de iniciativas e ações.

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
Diretoria de Relacionamento com Clientes com carteira diversificada e sem foco em clientes estruturantes	Segmentar o Negócio para focar em clientes estruturantes (Governo) e em clientes multisserviços (Sociedade) ✓ Segmentar processos produtivos de “Negócio” e “Comercial e de Sustentação de Negócios” ✓
Necessidade de fortalecimento dos quadros da Diretoria de Negócio	
Falta de qualidade em alguns serviços; demora no atendimento de demandas; lançamento de novos produtos sem que todas as etapas sejam executadas; sobrecarga de trabalho com impacto no desempenho e na produtividade	Readequar e recompor quadro permanente (Ver item Gestão do Quadro)

Transformação Digital

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
Necessidade de posicionar-se como vetor de transformação digital e referência para todos os órgãos da esfera federal	<p>Fortalecer a transformação digital no Governo Federal ✓</p> <p>Propor parcerias em projetos com empresas públicas federais (especialmente Dataprev e Telebras) e estaduais, dos três Poderes, no intuito de fortalecer as empresas públicas de transmissão e processamento de dados para enfrentar os desafios do novo mundo digital ✓</p> <p>Propor um framework de transformação digital baseado em processos e em tecnologias que alcancem todo o governo, que possa servir de referência em áreas chave como: cultura e liderança; agilidade operacional; UX/UI; tecnologias digitais e disruptivas ✓</p>
Soluções focadas no cidadão podem envolver múltiplos órgãos.	<p>Formar um comitê de órgãos e de empresas públicas para avaliar a viabilidade de propostas de transformação digital transversais, para entregar serviços eficientes aos cidadãos ✓</p>
A inovação não pode estar focada apenas em produtos padronizados	<p>Prospectar oportunidades de transformação digital do Estado que permitam desenvolver sistemas de governo com foco na eficiência ✓</p> <p>Capacitar equipes de negócio para explorar, em conjunto com seus clientes, as oportunidades de transformação digital, por exemplo, por meio de oficinas de cocriação e <i>design thinking</i> ✓</p>
Restrição orçamentária no Governo Federal	<p>Buscar alternativas para que as transformações digitais sejam monetizadas pela cadeia produtiva, quando possível ✓</p>
Atuação fragmentada das equipes do Serpro	<p>Promover atuação conjunta dos times de negócio e de inovação desde o início da prospecção de oportunidades ✓</p>
Necessidade de integrar Educação com Mercado de Trabalho	<p>Desenvolver a solução de TIC que mapeará e integrará todas as necessidades de mão de obra especializada do mercado de trabalho (regional e nacional), em granularidade municipal, possibilitando assim orientar corretamente o planejamento educacional e a assertividade da oferta de ensino em uma determinada região do país ✓</p>

SITUAÇÃO

Necessidade de certificações sociais para trazer parceiros e financiadores de todos os setores para apoiar a transformação digital do Estado

PROPOSTAS

Criar “certidão negativa de débito com a transformação digital do Estado” para pessoas físicas e pessoas jurídicas certificadas de acordo com critérios publicados em edital e que mantivessem alinhamento com projetos de Governo que suportam as 13 propostas de Lula para a Transformação Digital com inclusão social. Se os critérios do edital forem bem utilizados, parceiros podem ser atraídos para os projetos de transformação digital do Estado ✓

Articular junto ao Governo Federal para a “certidão negativa de débito com a transformação digital do Estado” seja um critério de desempate em licitações e em concurso público previsto obrigatoriamente em edital ✓

Articular junto à RFB a inclusão de critério de restituição de imposto de renda para PF e PJ com “certidão negativa de débito com a transformação digital do Estado” e com comprovação de doação de recursos financeiros para um fundo para o Estado promover a transformação digital (ou seja, doou para o fundo de transformação digital, recebe restituição no IRPF ou IRPJ, similar a como é a lei Rouanet para a Cultura) ✓

Articular junto a órgãos que emitem multas para que PF e PJ com “certidão negativa de débito com a transformação digital do Estado” obtenham descontos em multas, durante a validade da certidão ✓

Criar um aplicativo para emitir a “certidão negativa de débito com a transformação digital do Estado” ✓

Criar “selo de inclusão digital” para que PF e PJ usem em suas peças de comunicação ou em seu currículo ✓

Governo como Plataforma

SITUAÇÃO

Ainda que a solução Gov.br possua 5 mil serviços relacionados e 140 milhões de cidadãos habilitados, há possibilidade de expansão em Governo como Plataforma de serviços

PROPOSTAS

Alinhar com o governo federal as responsabilidades da empresa para protagonizar a transformação digital do Estado ✓

Propor, construir e sustentar plataformas tecnológicas de Governo Digital que permitam a criação de soluções conectadas, realizadas em conjunto com atores do ecossistema de inovação, da academia, de governos estaduais e municipais, de startups, de empresas e de corporações ✓

Desenvolver produtos e serviços conectados a plataformas tecnológicas de Governo Digital para melhorar a entrega de valor para a sociedade ✓

Viabilizar a monetização das plataformas através da inovação aberta com o mundo das *startups* ✓

Expandir o uso da plataforma Gov.br para além do serviço de autenticação, tornando-o aplicativo base para a conexão entre o cidadão e o Governo ✓

Produtos Padronizados

SITUAÇÃO

Muitos produtos padronizados são derivados dos sistemas estruturantes dos clientes OGU, que autorizam o Serpro na exploração econômica e se beneficiam da desoneração de parte da receita dos produtos

Há produtos que são necessários por mais de um órgão

PROPOSTAS

Estruturar a empresa para prospectar novos produtos e novos clientes para os produtos existentes ✓

Manter o pós-venda funcional e estruturado para o atendimento de qualidade ✓

Ampliar as parcerias de negócios ✓

Implementar laboratórios de cocriação tecnológica ✓

Aprimorar processo de criação de produtos, de modo que mais ideias possam ser testadas e menos produtos de baixo desempenho sejam criados ✓

Desenvolver soluções padronizadas para a administração federal, visando evitar redundância de esforços em cada órgão usuário ✓

Melhoria do atendimento e na transformação digital da RFB

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
Alinhamento estratégico entre Serpro e RFB enfraquecido	<p>Implementar segmentação para prestar atendimento especializado na atividade finalística da RFB ✓</p> <p>Planejar ações para promover a transformação digital da RFB ✓</p> <p>Prospectar oportunidades de melhorias e de inovação nos serviços atuais e na gestão de dados da RFB ✓</p>
Desequilíbrio na capacidade de atendimento	<p>Reavaliar e melhorar a capacidade de atendimento das equipes de negócio que atendem a RFB</p> <p>Rever o papel dos gestores de negócio e promover a capacitação adequada</p> <ul style="list-style-type: none">• Conhecer os processos de negócio do cliente (exemplo: processo de análise de contribuinte em malha por inconsistência hoje não tratada via sistema)• Identificar melhorias nesses processos• Internalizar as oportunidades de negócio junto às equipes de tecnologia do Serpro
Serpro possui capacidade para sugerir inovações e melhorias nos sistemas atuais	<p>Identificar e internalizar oportunidades de inovação em tecnologia</p> <ul style="list-style-type: none">• Internalizar as oportunidades, integrando as áreas técnicas e de negócio• Elaborar propostas de oportunidades de melhorias e inovação• Apresentar a proposta de oportunidade de melhoria e inovação ✓
Contrato vigente sem atualização desde 2018, exceto no segmento de desenvolvimento de soluções	<p>Planejar e implementar estratégias para promover a atualização contratual</p>

Gestão da Inovação e Parcerias

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
A Lei das Estatais possibilita ao Serpro estabelecer parcerias com empresas, universidades e entes federativos	<p>Estabelecer parcerias para:</p> <ul style="list-style-type: none">• Acelerar a condição de maturidade de um serviço• Desenvolver e/ou internalizar novas tecnologias• Revisar soluções de suporte ao processo• Apoiar a comercialização ou produção de serviços ✓
Empresas adotam conceitos para aceleração do processo de criação e entrega	<p>Estabelecer parcerias com startups nacionais visando a criação de novos produtos e serviços ✓</p>

SITUAÇÃO

Não há programa estratégico de inovação

Não há processo disruptivo para permitir geração de ideias

Produtos criados em parceria têm resultado aquém do esperado e o processo para criação das parcerias é muito oneroso

Não há compartilhamento de conhecimento e reaproveitamento de esforços entre parceiros

Necessidade de fomento de parceiros

PROPOSTAS

Criar um programa estratégico de Inovação, com definição do modelo a ser seguido, estrutura organizacional robusta para executar cada esteira de inovação e capacidade de materializar as ferramentas, processos e dinâmicas necessárias ✓

Criar laboratório de tecnologias emergentes baseado nos preceitos da inovação aberta, com instância corporativa de Governança ✓

Criar, em parcerias com MCTI e Universidades, Olimpíadas de Serviço Público em TICs, que permitam que os alunos do ensino fundamental e médio tenham contato com o tema e com a empresa, bem como contribuam com sugestões de novos serviços a serem providos pelo Serpro ✓

Aprimorar o processo de seleção de parcerias de negócio ✓

Seguir processo "stage-gate" para produto ser melhor validado ✓

Analisar a relação custo-benefício das parcerias estabelecidas ✓

Propor realização de seminários com empresas públicas estaduais de TI, universidades, 'startups' e outros representantes dos ecossistemas existentes para compartilhamento e para construção coletiva de banco de melhores práticas e de lições aprendidas ✓

Criar uma estrutura de prospecção no Serpro, com braço nas regionais, que fará a ponte com as Universidades ✓

Promover parcerias comerciais com órgãos de classe, como OAB e CREA, para cocriação e impulsionamento de produtos como Certificado Digital e PROID ✓

Destinar até 5% das vendas para um fundo de custeio de desenvolvimento de startups que viabilizem transformação digital voltadas para população mais carente, minorias e deficientes ✓

Processos Comercial e de Sustentação de Negócios

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
Grande expansão do catálogo, processo de venda segmentado	Organizar processo de venda por produto (equipe x produto), sempre que possível
Processo de venda frágil	Organizar processo para tratar o mix de marketing de forma padronizada Aumentar investimento em treinamento com turmas fechadas
A participação da área comercial na confecção dos contratos e aditivos não possui protagonismo, sendo meramente burocrática, focada em formato e não em conteúdo	Revisar processo comercial para viabilizar ações com caráter propositivo Criar processo para analisar a viabilidade técnica, administrativa e jurídica dos serviços que estão sendo ofertados, antes da celebração do contrato com o cliente Formar gestores de contratos de receita para atuarem de forma ativa, acompanhando sua execução com objetivo da máxima realização e promovendo sistematicamente melhorias nos contratos
Pós-venda do Serpro moroso, burocrático e com muitas lacunas	Revisar processo de pós-venda para viabilizar ações com caráter propositivo
As ferramentas adotadas para suportar os processos de negócio, algumas vezes, não são adequadas.	Resgatar a gestão de sistemas corporativos (ver itens Gestão Administrativa e Processos Viabilizadores e Estrutura Organizacional)
A solução de ERP trouxe prejuízos aos processos de faturamento e cobrança, sem agregar valor	
Os processos empresariais são alterados de forma desorganizada, sem comunicação ou envolvimento com as áreas de relacionamento com cliente	Reavaliar a governança e a gestão por processos (ver item Estrutura Organizacional)

Tecnologia

Ciclo de vida de Tecnologia

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
Declínio da adoção do Processo de Gestão do Ciclo de Vida da Tecnologia do Serpro	<p>Consolidar o Processo de Gestão do Ciclo de Vida da Tecnologia do Serpro com as iniciativas Radares Tecnológicos da Diretoria de Desenvolvimento e da Diretoria de Operações</p> <p>Repassar a responsabilidade de gestão do processo decorrente para uma unidade estratégica da Empresa, com foco em Tecnologia</p>

Engenharia de Dados

Soluções de Analytics e de Inteligência Artificial não são apenas diferenciais estratégicos, mas requisitos usuais dos clientes do Serpro. Porém, para que estas operem, é essencial ter dados confiáveis, atualizados e prontos para o negócio.

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
A estratégia de cópia de dados é um processo demorado e caro; não há uma visão integrada dos dados disponíveis; os processos de ingestão de dados são, na sua maioria, manuais e sujeitos a erros; as licenças para a operação do <i>Data Lake</i> são onerosas	<p>Definir e implementar uma Arquitetura de Dados moderna para o Serpro, incorporando conceitos como Data Fabric, Data Mesh, DataOps e MLOps ✓</p> <p>Considerar a virtualização de dados como alternativa (não substituição) à centralização de dados ✓</p>
Falta de visibilidade de dados de gestão de pessoas	<p>Disseminar o uso do SerproData para empregados, gerentes, operadores de dados de pessoas, atendimento de pessoas e demais interessados ✓</p>
Gestão de pessoas trabalha apenas com dados brutos	<p>Dar continuidade ao desenvolvimento de painel de indicadores e de informações de pessoas (a princípio, com tema saúde ocupacional), apoiado por <i>people analytics</i>, previsto na Meta Estratégica 2.4, do Planejamento Estratégico em curso ✓</p> <p>Construir painel de indicadores e de informações específico para apoiar a gestão do Plano de Saúde ✓</p>

Computação em Nuvem

O projeto Serpro Cloud One é a solução de nuvem do Serpro, que oferece serviços de computação sob demanda, escaláveis e em multi regiões, via Internet ou pela rede Serpro, nas modalidades de infraestrutura, plataforma e software como serviço.

O Serpro tem como missão proteger os dados do cidadão brasileiro. Entendemos que muitos sistemas, considerados estratégicos não devem, em nenhuma hipótese, ser transferidos para nuvens privadas. Toda a infraestrutura do Serpro Cloud One está sob domínio do Serpro e dentro do que determina a LGPD e o Marco Civil da Internet.

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
Tendência de uso das nuvens públicas, o que implica em movimento de dados estratégicos para ambientes potencialmente não seguros	<ul style="list-style-type: none">Priorizar o uso do Serpro Cloud One, bem como fazer maiores investimentos nesse segmento, em detrimento das nuvens dos parceiros privados ✓Disponibilizar novos modelos de implementação, como por exemplo, nuvem híbrida comunitáriaAferir a capacidade atual do Serpro Cloud OneBuscar as reais motivações que levam hoje o Serpro implantar soluções em nuvens privadasCapacitar os empregados nas tecnologias que envolvam a Serpro Cloud One
Necessidade de tornar a Nuvem Serpro mais eficiente e mais barata	<ul style="list-style-type: none">Manter sistemas estratégicos do Governo Federal na Serpro Cloud One ✓Manter sistemas estratégicos de entes estaduais e municipais para viabilizar-lhes segurança e para ratear os custos do Serpro Cloud One ✓Identificar se o governo estadual tem projetos em nuvem privada e identificar os custos dessas implantações por parte do governo estadualMontar um plano de negócio para que os estados possam utilizar a Serpro Cloud One ✓

SITUAÇÃO

A arquitetura Serpro Security Dome (SSD) implementa camadas de segurança de forma ágil e rápida, inclusive para clientes que não estão hospedados no Serpro

PROPOSTAS

Avaliar a transformação desta solução em produto para ofertá-la no mercado de Governo. ✓

Há entendimento que é uma solução de Estado, pois toda a infraestrutura e os dados ficam no Serpro

Tecnologias para ESG

SITUAÇÃO

Possibilidade de o Serpro se apresentar como o provedor de uma solução tecnológica para apoiar a implantação da ESG nos órgãos de governo

Descontinuidade das ações relacionadas à Responsabilidade Social

PROPOSTAS

Criar grupo de trabalho multidisciplinar para tratar o tema ESG ✓

Definir a arquitetura técnica da solução “ESG Governo” do Serpro ✓

Realizar prova de conceito, elaborar modelo de negócio e implantar a solução ✓

Possibilitar que a empresa atue em conjunto com organizações não governamentais, apoiando ações relacionadas à Responsabilidade Social

Oferecer cursos tecnológicos para comunidades carentes, oferecendo alternativas de emprego e renda ✓

Retomar o programa de doação de equipamentos para comunidades carentes ✓

Oferecer tecnologias de software livre para organizações não governamentais ✓

Criar um programa de capacitação em ferramentas de software livre para organizações não governamentais ✓

Software Livre

O Software Livre (SL) concede liberdade ao usuário para executar, acessar e modificar o código-fonte, além de poder redistribuir cópias com ou sem modificações. Isso possibilita às pessoas terem acesso a ferramentas que auxiliem na execução de suas tarefas e a todo o conhecimento que foi utilizado para construí-las. Estes softwares são mantidos por comunidades de pessoas do mundo inteiro, permitindo também a troca de saberes e aproximação de diferentes culturas.

Para o Serpro, que desenvolve tecnologia para o Governo Brasileiro, essas características do Software Livre são extremamente importantes, pois possibilitam aumentar o nível de segurança dos serviços oferecidos; garantem a soberania nacional; e fortalece a inovação e o domínio tecnológico, além de possibilitar novos modelos de negócio.

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
Software Livre pode ser uma estratégia do Governo Federal	Incentivar o uso do Software Livre e a adoção de padrões abertos alinhado as política pública ✓
	Posicionar-se como referência em Software Livre para o Governo e para a sociedade brasileira ✓
	Incentivar a adoção de padrões abertos e de Softwares Livres em nível corporativo e de Governo Federal ✓
	Criar grupos para análise, internalização, divulgação das tecnologias de Software Livre ✓
	Participar e patrocinar eventos estratégicos de Software Livre ✓
	Criar feiras, workshops, seminários e minicursos em nível nacional e nas regionais ✓
Necessidade de disseminar cultura de Software Livre e de aumentar participação do Serpro na comunidade.	Tornar o Serpro membro de comunidades de inovação tecnológica como Fundação Apache, Fundação Linux, Fundação OWASP, entre outros ✓
	Estimular o empregado a participar das comunidades internacionais de Software Livre, através de: <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="596 1845 1278 1872">• Liberação de horas para contribuir com atividades das comunidades; ✓<li data-bbox="596 1874 1038 1901">• Pontuação para promoção e reclassificação ✓
	Estimular que os desenvolvedores colaborem com as comunidades de Software Livre, como por exemplo: correção de bugs, documentação, etc ✓

Mobile

Hoje vários projetos no Serpro fazem uso de uma variedade de dispositivos móveis para testes de compatibilidade no desenvolvimento de soluções. Clientes também demandam que estes dispositivos estejam disponíveis nos processos de homologação dos produtos. Por outro lado, há um custo considerável na aquisição e subutilização destes dispositivos que passam por atualização constante no mercado.

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
Serpro Mobile Center é uma iniciativa bem sucedida, que viabiliza retorno com pouco investimento	Adquirir dispositivos de forma centralizada ✓ Implantar plataforma para uso compartilhado e para gestão do empréstimo de dispositivos ✓
Ecosistema 5G impulsiona o surgimento de vários modelos de negócios e facilita a transformação digital das empresas e dos órgãos	Instituir grupo de trabalho inter-áreas para estudar, prospectar e prototipar casos de usos a serem implementados visando desenvolvimento de produtos que se utilizem da infraestrutura 5G ✓ Analisar a viabilidade de ser o Operador do Governo para as redes privadas de governos que estão inseridas dentro do projeto brasileiro de adoção do 5G, assim como é feito para a Infovia ✓

Estratégias de Segurança da Informação

A atuação da equipe de segurança ofensiva do Serpro somente ocorre quando é acionada e autorizada pontualmente. Sabe-se que as brechas em sistemas com pouca manutenção, com tecnologias desatualizadas e sem a devida auditoria de segurança criam diversas possibilidades de ataques.

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
A baixa complexidade em senhas pode ser uma porta de entrada para hackers	Oferecer ao Governo uma solução padrão de login em aplicações com um sistema de gestão de senhas, possibilitando o uso de senhas de alta complexidade pelos usuários ✓
Necessidade de descobrir vulnerabilidades visando a adoção de medidas de defesa	Implementar um programa de <i>bug bounty</i> do governo, por meio da disponibilização de ambientes para testes pela comunidade em geral, onde analistas de segurança seriam recompensados por relatar vulnerabilidades ✓
Necessidade de monitoramento ofensivo	Criar serviço de monitoramento ofensivo para detectar e combater todos os pontos de falha fáceis (<i>Low Hanging Fruits</i>) nos IPs e domínios TLD.gov.br ✓

SITUAÇÃO

Necessidade de um conjunto básico de serviços de segurança para os órgãos do Poder Executivo

O uso da tecnologia blockchain já traz impactos positivos em diversos setores industriais e de serviços

Inexistência de arquitetura de referência de Tecnologia e Segurança para o Governo

Serpro possui capacidade técnica reconhecida na comunidade *Hyperledger* e já ensaiou todos os requisitos necessários

Não há prospecção da conceito de DAO (Organização Autônoma Descentralizada)

Não há equipes prospectando Tokenização e a criação de ativos físicos ou produtos financeiros tradicionais em ativos digitais

PROPOSTAS

Criar pacote básico de segurança em aplicações gov.br ✓

Acordar com a SGD um documento orientativo para ampliação do GOVSHIELD/SSD como produto básico de segurança em infraestrutura e como solução preferencial para proteção dos portais do Poder Executivo ✓

Propor ao governo que se cumpra uma consulta prévia ao Serpro e à Dataprev antes de contratar tecnologias para segurança no mercado privado ✓

Construir, junto à iniciativa privada, modelos de negócio para criar o SOC BRASIL ✓

Propor que o sistema de reputação do Serpro (<https://reputation.serpro.gov.br/>) seja a *blacklist* oficial do Governo ✓

Planejar e intensificar o uso de blockchain em soluções desenvolvidas pelo Serpro ✓

Elaborar arquitetura de referência de Tecnologia e Segurança no Governo Federal ✓

Planejar o uso de identidade auto soberana em soluções desenvolvidas pelo Serpro ✓

Iniciar a prospecção da tecnologia DAO

Criar um modelo de construção de DAO utilizando os profissionais que conhecem o desenvolvimento de *smart contracts* e blockchain ✓

Planejar o uso de blockchain em soluções desenvolvidas pelo Serpro ✓

SITUAÇÃO

Aumento de ofertas de softwares de segurança no modelo SaaS, pois as informações ficam em ambiente o provedor e os dados coletados podem conter dados sigilosos

Ambiente de produção contém aproximadamente 12.000 servidores e 5.000 serviços, o que representa alta complexidade para a atividade de gestão de vulnerabilidades, aplicação de patches de correção e de segurança

Baixa visibilidade dos ambientes de intra e ZDM dificultam implementar ações contra a escalada de ataques tipo ransomware

A maioria dos ataques são provenientes das aplicações e/ou de engenharia social.

As ferramentas de análise de código em uso, são lentas e limitadas

A equipe técnica é acionada em ciberataques, sem gerar faturamento Há aumento da percepção do Serpro como referência em segurança da informação. Ambiente interno fica preterido

Necessidade de definir Governança de segurança de dados

PROPOSTAS

Propor que as ferramentas de segurança utilizadas devem ser on-premises para aplicações hospedadas no ambiente do Serpro (tradicional ou Serpro Cloud One) ✓

Propor uso de ferramentas de segurança no modelo SaaS para aplicações em nuvem pública ✓

Estabelecer, em contratos de clientes, janelas de manutenção que possibilitem a aplicação de patches de correção e de segurança ✓

Implantar solução de Network XDR e ampliação do uso da microsegmentação ✓

Ampliar a gestão do acesso privilegiado (PAM) ✓

Avaliar novas ferramentas e modelos ágeis para análise de código

Reforçar o time de desenvolvimento seguro, garantindo sua capacitação no tema ✓

Contratar capacidade técnica de transbordo para mitigar situações de ataques elaborados onde não seja possível atender com estrutura atual da empresa ✓

Instituir time para prestar consultoria de Privacidade e de Segurança da Informação com foco em análise de maturidade e de propostas de planos de ação para ser vendida para órgãos das três esferas do governo ✓

Estabelecer a Governança de Dados ✓

Desdobrar a Governança de Segurança de Dados a partir da Governança de Dados ✓

SITUAÇÃO

- SOC (Security Operations Center) possui equipe pequena, com necessidade de recursos para ter maior agilidade de atuação;
- Serviços em Nuvem altera o atual contexto de trabalho no SOC

Serpro definiu um modelo de medição de maturidade em segurança, considerando os principais *frameworks* de mercado

Necessidade de estimular a manutenção, os testes e a revisão dos planos de continuidade de negócios (PCN) para as infraestruturas críticas internas (ICI)

Necessidade de reforçar a cultura de segurança para evitar ataques de engenharia social

Equipes de segurança sobrecarregadas

PROPOSTAS

Ampliar automação no SOC ✓

Evoluir o modelo de monitoração de segurança da nuvem ✓

Utilizar Inteligência Artificial (IA) e *Machine Learning* ✓

Readequar e recompor quadro permanente alocado no SOC nível 1, 2 e 3 (Ver item **Gestão do Quadro**)

Aumentar a atuação do SOAR (*Security Orchestration Automation and Response*) para obter automação com eficiência na detecção e no tratamento de incidentes de Segurança ✓

Executar periodicamente o modelo de medição de maturidade ✓

Planejar atividades, baseado no resultado da medição de maturidade, para elevar o nível de segurança do Serpro ✓

Estimular manutenção, testes e revisão dos PCN das ICI ✓

Estimular a discussão sobre a responsabilidade da elaboração dos PCN dos Sistemas de Missão Crítica ✓

Contratar consultoria externa para avaliar o atual modelo de gestão de continuidade para atualizá-lo e modernizá-lo, caso seja necessário ✓

Divulgar e apoiar a participação de empregados em eventos

Realizar planejamento de comunicação para manter o assunto segurança sempre em pauta

Realizar campanha de marketing focada diretamente no cidadão, a fim de evidenciar os benefícios da segurança do Serpro para sociedade

Criar indicadores corporativos de segurança para sensibilizar pessoas sobre riscos cibernéticos agregados à infraestrutura e aos negócios

Readequar e recompor quadro permanente de equipes de segurança (Ver item **Gestão do Quadro**)

SITUAÇÃO

Os clientes solicitam respostas a *due diligence* para verificar a conformidade com as melhores práticas apontadas nos *frameworks* de referência.

Necessidade de aproximar-se de órgãos orientadores de segurança com a intenção de melhor contribuir para as políticas públicas

A SGD criou o PPSI (Programa de Privacidade e Segurança da Informação), que fomentou nos Órgãos do SISP a necessidade de implementar controles de segurança nos sistemas estruturantes

GSI elaborou a Instrução Normativa 05 (IN 05) que define os requisitos básicos para o provimento de Nuvem

PROPOSTAS

Transformar o programa de segurança e o programa de continuidade em SGSI, permitindo que as informações cheguem no *Board* de forma sistematizada ✓

Participar em grupos de trabalho de segurança de infraestrutura crítica ✓

Participar em grupos de trabalhos estratégicos do tema segurança da informação ✓

Planejar ações e estratégias para manter-se em conformidade com o PPSI ✓

Elaborar arquitetura de referência de segurança para nuvem ✓

Manter conformidade com a IN05 para garantir que dados estratégicos não estejam em nuvem pública, sempre que possível ✓

Definir direcionamento de uso da Serpro Cloud One como preferencial para dados de Governo e única solução em nuvem para dados estratégicos ✓

Priorizar a emissão de relatórios SOC 2 tipos 1 e 2 para Serpro Cloud One, pois são apontados pela IN05 como requisitos para prover serviços de nuvem para APF ✓

Estabelecer um programa de certificação para Serpro Cloud One com o objetivo de manter-se atualizado com as práticas de mercado ✓

SITUAÇÃO

A IN05 estabelece como requisito que os dados devam estar armazenados no Brasil e não devem ser copiados para datacenters fora do território nacional

A IN05 prevê que a chave de criptografia da infraestrutura de ambientes em nuvem precisa ser armazenada dentro de território brasileiro

Existem visões com escopos diferentes sobre antifraude (internas e de negócio)

Duas Unidades de Gestão tratam Segurança e Privacidade de Dados

O Govshield é um produto criado para ampliar a atuação da segurança e destina-se a um determinado nicho de clientes

Não há prospecção de conhecimento e domínio de TI Quântica

PROPOSTAS

Estabelecer regras contratuais com provedor como ação de mitigação, contudo não há como auditar e garantir que o requisito esteja cumprido

Adotar medidas para que o Serpro se torne a instituição de referência para o armazenamento da chave de criptografia da infraestrutura de ambientes em nuvem ✓

Decidir sobre qual Unidade de Gestão tem o papel e responsabilidade para tratar antifraude

Capacitar equipes de segurança da informação para ampliar o conhecimento em ciência de dados ✓

Implantar especificação de antifraude na autenticação (camada de infraestrutura) para soluções gov.br ✓

Estimular a cooperação entre as áreas de privacidade, segurança da informação e tecnologia, caso os assuntos continuem sendo conduzidos de forma separada

Promover nova campanha de comercialização do Govshield para municípios carentes de Segurança da Informação (SI) ✓

Dar continuidade ao estudo para verificar a performance dos produtos de segurança da modalidade sob medida, de modo reduzir os produtos de segurança e a preservar a capacidade técnica para a segurança interna do Serpro ✓

Instituir prospecção de conhecimento e domínio de TI Quântica, com foco em redes quânticas de comunicação; capacidade computacional quântica (hardware); desenvolvimento quântico e criptografia quântica ✓

Usar o contrato vigente com a consultoria da Gartner para nortear as tendências

SITUAÇÃO

A casuística de fraudes e fatos adversos que passam pelo Serpro, estão de certa forma co-existent nos produtos e serviços providos aos clientes

Necessidade de uma postura mais proativa e estadista para prestar apoio técnico ao Governo no combate à desinformação digital (*Fake News*)

O governo brasileiro está maduro para possuir um Centro de Proteção Cibernética unificado e amplo, com participação de instituições de governo

PROPOSTAS

Estruturar e provedor forense computacional como serviço para Corregedorias das empresas públicas ✓

Manter equipes de forense especializadas, treinadas e certificadas ✓

Manter laboratório forense, equipamentos de extração de dados, sistema para a extração e o tratamento de evidências tem um custo alto de manutenção ✓

Entregar como valor agregado, possibilidade de investigação forense computacional, para os clientes serviços atualmente contratados ✓

Estruturar o selo de empresa cidadã e amiga da criança e do adolescente para o Serpro, por meio de estruturação de varredura de ativos de rede com base de hashes do combate ao crime de pedofilia ✓

Promover parcerias e participação do Serpro nos fóruns de ciência computação forense e inteligência ✓

Criar equipes especializadas em forense de eventos em nuvem, forense em eventos em equipamentos celulares (Android e IOS), computadores PC e outros ✓

Investir na formação da equipe em treinamentos e programas de certificação com padrões de mercado internacionais

Estabelecer parcerias e oferta do serviço para outros órgãos do governo para fazer as demandas chegarem até o Serpro ✓

Estabelecer parceria especialmente entre o Serpro, a Polícia Federal e a ABIN, com o objetivo de trazer ao Serpro, parte do mesmo nível de qualidade já praticados por estas entidades ✓

Promover a participação e colaboração do Serpro nos fóruns de discussão de regulamentação de comunicação digital nas plataformas digitais ✓

Promover parcerias e convênios junto às universidades e às comissões técnicas regulamentadoras por leis ou projetos, para estudar e acompanhar os desafios oriundos das comunicações digitais ✓

Promover a atuação do Serpro para acompanhar, monitorar, testar, homologar controles que resultam dos estudos e das ações dos Poderes Legislativo e Judiciário, em relação aos desafios da comunicação digital ✓

Possibilitar o uso de selo de autenticação em redes sociais ✓

Dar continuidade à implantação do SOC SAAS (SOC como Serviço) ✓

e iniciativa privada, com capacidade para atender um escopo grande dos órgãos do poder executivo.

Implantação do SOC SAAS (SOC como Serviço) descontinuada

Desenvolvimento

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
Uso do conceito DEVOPS ainda tímido e pouco eficiente	<p>Reativar equipes de DEVOPS, incentivando técnicos com esse perfil a se especializar no Tema</p> <p>Criar uma Rede de DEVOPS que propicie o compartilhamento de conhecimento</p> <p>Expandir o número de DEVOPS visando reduzir a distância entre Produção e Desenvolvimento</p>
Usabilidade e Acessibilidade vem sendo considerado fator de sucesso e qualidade na soluções desenvolvidas, não cabendo mais tratar o tema com pouco profissionalismo	<p>Aproveitar as turmas de Pós Graduação que o Serpro está patrocinando para expandir o tema na equipe</p> <p>Colocar a Usabilidade e Acessibilidade no processo de desenvolvimento, logo no início dos projetos</p> <p>Criar ambientes de testes e prospecção para desenvolver técnicas de usabilidade</p>
Necessidade de Recomposição de Quadro	<p>Readequar e recompor quadro permanente (ver item Gestão do Quadro)</p>
Tecnologia Lowcode em processo de internalização. Atualmente está centralizado na regional Belém.	<p>Estudar modelo adequado para Serpro</p> <p>Expandir essa modalidade de desenvolvimento em mais equipes</p>
Necessidade de ferramentas de gestão voltadas para metodologias e técnicas ágeis	<p>Internalizar ferramentas de gestão voltadas para metodologias e técnicas ágeis</p> <p>Prospectar metodologia que utiliza princípios e técnicas para reduzir o desperdício de recursos, a melhorar a qualidade e a maximizar o valor entregue ao cliente</p>
Necessidade de implementar melhorias na gestão do backlog	<p>Promover a participação do cliente na construção e na manutenção do backlog</p> <p>Aprimorar a gestão do backlog, visando sua transparência</p>
Aumento das ilhas de conhecimento, resultando em baixa cooperação entre equipes	<p>Rever a organização por domínio</p>

SITUAÇÃO

Há conflito entre os papéis de *scrum master* e o titular da divisão. Em geral o titular conduz somente questões administrativas, e o *scrum master* não tem poder de gestão sobre a equipe

Não existem procedimentos e padronizações para todas as fases do desenvolvimento

Não há padronização de framework de desenvolvimento e de componentização de interfaces

Ausência de padrões para simulação de ambientes de produção

PROPOSTAS

Rever o papel do *scrum master* e do titular de divisão

Avaliar a prática de mercado de promover um rodízio do papel *scrum master* entre os membros da equipe, de modo que todos sejam preparados para diversas tarefas (requisitos, desenvolvimento, testes, gestão, etc.)

Promover revisão do processo de desenvolvimento, principalmente no que diz respeito a ferramentas de documentação, qualidade do código, testes, análise de segurança, versionamento, geração de builds automatizados por ferramentas, ferramentas de gestão de projetos e padronização de frameworks de desenvolvimento e de componentização de interfaces

Criar ambiente local de desenvolvimento baseado em docker (padrão de mercado). O uso deste padrão facilitaria testes e publicação de builds nas nuvens privadas do Serpro ou em nuvens públicas

Infraestrutura

SITUAÇÃO

Estudos estão em andamento para a migração da contingência do RJO para SPO do Centro de Certificação Digital.

Há Estados e Municípios que possuem carência de infraestrutura de TI e de sistemas de gestão

Falar de internet para todos, onde esse "todos" correspondem aos menos favorecidos, significa que o Estado deve cumprir esse papel social

PROPOSTAS

Avaliar como utilizar os investimentos realizados no CPD RJO para gerar valor a produtos e soluções Serpro

Manter o CDDRJO no ambiente hoje existente, porque não compromete a continuidade do negócio Certificação Digital

Formar um grupo de trabalho, incluindo todas as regionais, para estudar oportunidades de negócios relacionados a fornecer infraestrutura de TI e sistemas de gestão para Estados e Municípios

Estabelecer convênio com Telebrás para expandir o projeto INFOVIA em unidades da federação com menor renda per capita, de modo que projeto físico fique com Telebrás e a administração lógica fique com o Serpro

Estabelecer parceria comercial com iniciativa privada, para que o parceiro custeie parte do investimento do Estado em troca de uso de parte da banda de comunicação para levar seus serviços e produtos aos seus potenciais clientes

SITUAÇÃO

Falta conhecimento dos segmentos importantes principalmente nas áreas de Negócio e Desenvolvimento

Tratando de redes LAN o Serpro atende pouco mais de 400 cidades, é preciso investir em capilaridade com a intenção de atender ainda mais clientes dos Três Poderes. Quando o assunto é rede de longa distância, a empresa opera 1.036 circuitos de acesso, WAN e *backbone*, número bastante expressivo mas que ainda representa certa dependência das operadoras de telefonia e essa realidade pode ser alterada com investimentos nas redes Infovias.

Atualmente o Serpro opera 203 conexões de Infovia, atendendo algo em torno de 80 clientes

PROPOSTAS

Criar figura do Consultor de Infraestrutura / Negócio / Devops

Aumentar a capacidade de instalação de redes ópticas metropolitanas, além das parcerias, o Serpro poderia fechar acordo de cooperação/convênio/contrato com alguma empresa privada que fornecesse a solução de *Curb Trenching*, maquinário que agiliza cortes asfálticos com redução de até 40% no custo e no tempo da obra ✓

Estabelecer parcerias que produzam grandes áreas cobertas por fibras ópticas ✓

Prospectar As redes de alto desempenho como vetores para o desenvolvimento de soluções IOT's (Internet das Coisas) ✓

Buscar alinhamento junto ao governo federal para o Serpro participar do **Sistema Nacional de Inclusão Digital**, mencionado nas **13 propostas de Lula para a Transformação Digital com inclusão social** ✓

Formar um grupo de trabalho, incluindo todas as regionais, para estudar oportunidades de negócios junto ao Ministério da Educação para viabilizar a entrega de internet de qualidade para todas as escolas públicas (para que elas funcionem como centros de conectividade do seu entorno) ✓

Cadastrar parceiros em todas as cidades para prestar suporte técnico voluntário em rede local e para prestar serviços em letramento digital em escolas públicas, em institutos federais e em universidades públicas, mediante concessão de "certidão negativa de débito com a transformação digital". Este cadastro pode ser feito em app desenvolvido pelo Serpro e a manutenção da PF ou PJ neste cadastro depende de comprovação periódica de prestação de serviços de TI para redes locais de escolas e de avaliação positiva da escola que recebeu o serviço. Como estratégia de implantação, o Serpro pode oferecer ao Ministério da Educação o desenvolvimento gratuito do APP e tornar itens faturáveis o armazenamento e as manutenções futuras ✓

SITUAÇÃO

O Serpro dispõe de uma robusta estrutura para garantir que o serviço de certificação digital seja de excelência

O Serpro precisa cumprir uma meta ambiciosa de redução anual de no mínimo 30% da obsolescência de equipamentos, levando em consideração que as mudanças demandam capacitação dos empregados

PROPOSTAS

Promover a construção de um Plano de Marketing para ampliar a venda deste serviço e populariza-lo para que o cidadão tenha acesso ✓

Prover melhoria nos canais de suporte aos usuários

Investir no modelo de Venda a Atacado credenciando novas Autoridades Certificadoras e Autoridades de Registros ✓

Explorar a venda de Certificados via SIGEP onde o Serpro possui exclusividade

Criar Plano / Estratégia de obsolescência

Governança

SITUAÇÃO

A Governança Corporativa é fragmentada e há sobreposição de papéis, com empoderamento de grupos

Planejamento estratégico e estrutura organizacional visando facilitar privatização

PROPOSTAS

Implementar uma estrutura clara de liderança e de tomada de decisão na estrutura de governança, fundamentada em um framework de gestão que integre processos, normativos, indicadores

O Anexo 2 detalha essa proposta

Realizar com prioridade novo Planejamento Estratégico 2023 a 2027

Pessoas

Gestão do Quadro

SITUAÇÃO

Empregados sobrecarregados e insatisfeitos, com impacto nos processos

PROPOSTAS

Promover ações de reconhecimento da importância das atividades administrativas com equiparação de oportunidades (financeiras, progressão na carreira, etc) em relação às áreas finalísticas

SITUAÇÃO

PROPOSTAS

Convivência de dois planos de cargos (RARH e PGCS)

Revisar o plano de cargos

Avaliar benchmarking realizado no segundo semestre de 2022

Propor um plano único de cargos e carreiras para o Serpro, sendo revista novas competências

Mapear conhecimento e competências atuais e futuras

Política de encarreiramento não atrativa

Revisar o plano de encarreiramento com base nos conhecimentos e competências mapeadas

Definir uma nova política de encarreiramento

Avaliar proposta de encarreiramento em Y em desenvolvimento por consultoria contratada pela empresa

Ampliar e diversificar possibilidade de encarreiramento para o cargo de auxiliar

Concurso público 2022 idealizado de forma equivocada e com número insuficiente de vagas

Suspender concurso publicado em 2022. **Ação Imediata**

Necessidade de readequação e de recomposição do quadro permanente

Adequar quadro de empregados: capacitação, contratação por concurso público, identificação de perfis chave e incentivo à transferência

Planejar a contratação imediata e a longo prazo, contemplando recomposição do quadro

Realizar concurso público

Suspender processo de demissão de empregados PSE quando devolvidos pelo cliente. **Ação Imediata**

Itens discriminatórios no normativo

Revisar normativo de Funções de Confiança e Cargos em Comissão, retirando itens discriminatórios ao cargo de auxiliar

A qualificação do empregado pode limitar sua atuação em outras áreas

Revisar normativo para garantir a liberdade para os empregados mudarem de projeto e de áreas

Baixa autonomia das equipes técnicas e operacional

Ampliar auto-suficiência das equipes, visando atingir patamares de equipes de alto desempenho

Plano de Assistência à Saúde do Serpro – PAS

Serpro e Benefícios

Atualmente, o plano de assistência à saúde é um diferencial que contribui para atrair e reter pessoas. Além disso, por seguir a modalidade de autogestão, mantê-lo bem gerido garante a continuidade da conquista que o PAS Serpro representa para todos os empregados. Deste modo, com intuito de colaborar com a manutenção da autogestão e do desenvolvimento do PAS/Serpro, seguem a seguir algumas sugestões de melhorias:

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
O reajuste em 2022 foi de 24,27%, aplicado sem interpretação do estudo atuarial (Índice autorizado pela ANS de até 15%)	Suspender de imediato o reajuste do Plano de Saúde para análise de alternativas. Ação Imediata
Ferramenta virtual como forma única de atendimento aos beneficiários	<p>Implantar atendimento personalizado em casos que necessitam de assistência dessa natureza por causa de sua gravidade. Ação Imediata</p> <p>Revisar o modelo de atendimento aos beneficiários ampliando os canais de atendimento (Whatsapp, app, Telegram e telefônico)</p> <p>Oferecer carteira física àqueles que desejarem, uma vez que faz parte do contrato com a empresa contratada para dar suporte a gestão</p> <p>Disponibilizar um canal de atendimento humano, nos casos classificados como especiais (a ser definido) e aos beneficiários com dificuldades em ferramentas virtuais</p>
Sustentabilidade econômica	<p>Avaliar possibilidade legal de ampliação da rede por meio de inclusão de dependentes não contemplados atualmente</p> <p>Criar estratégia para adesões de novas vidas ao plano, permitindo, por exemplo, a adesão de pessoas do grupo familiar do titular (irmãos e pais, por exemplo) com custeio total pela pessoa que aderir nessa modalidade</p> <p>Registrar novos produtos junto à ANS, fazendo adequações e atualizações, podendo ser incluído Home Care com coparticipação e franquia em todas as modalidades, evitando ajuizamento de ações</p>

SITUAÇÃO

PROPOSTAS

Risco de descumprimento da lei 9656/98 devido a estrutura de gestão fragmentada

Suspender ações de fragmentação da equipe e dos processos por questões alheias à competência técnica. **Ação Imediata**

Unificar a gestão para promover a qualidade e rapidez nas decisões/ações necessárias e a padronização da execução de ações dos planos de autogestão. **Ação Imediata**

Baixa qualidade dos serviços da Empresa contratada de suporte atual (Benner)

Alocar equipe eficiente para gerir o contrato com a empresa de suporte

Promover avaliação do contrato atual (Benner), responsável pela gestão do PAS/Serpro

Analisar a viabilidade de desenvolver um sistema próprio para gestão PAS/Serpro

Dúvidas sobre contrato UNIDAS e contrato BRC-Consultoria e Serviços em Saúde Ltda

Utilizar todos os recursos disponibilizados pela Entidade UNIDAS, que reúne as Operadoras de Saúde na Modalidade de Autogestão

Exigir da BRC - Consultoria e Serviços em Saúde Ltda o cumprimento de metas de suficiência da rede de prestadores do PAS/Serpro

Regulamentação desatualizada

Buscar orientação jurídica e atuária especializada para orientar sobre nova regulamentação

Encaminhar para avaliação da Comissão Paritária de Benefícios, os impactos na implementação de atualizações no regulamento

Descredenciamento de prestadores

Acompanhar constantemente a rede credenciada, estudando os pedidos de descredenciamento, analisando as regulamentações sobre área de cobertura e quantidade de prestadores por região

Ampliar e fortalecer a Rede do PAS Serpro nos Estados das Regionais

Casos excepcionais

Elaborar sistemática para análise de excepcionalidades, com respaldo médico do empregado, regulação médica e equipe gestora, com possibilidade de alçada de aprovação

Inexistência de atendimento presencial do Serpros

Rever o relacionamento com Serpros

SITUAÇÃO

Falta de transparência nas informações aos beneficiários do Plano de Saúde, gerando insatisfação e confusão

PROPOSTAS

Apresentar relatórios dos resultados com maior transparência a todos os beneficiários e não apenas à Diretoria e órgãos de fiscalização

Promover campanhas de uso consciente do plano

Ampliar a visibilidade dos procedimentos cobertos pelo plano, facilitando a compreensão pelos beneficiários

Analisar a viabilidade de disponibilizar dados de demonstrativos mensais sobre o uso do plano de saúde ao empregado

Analisar a viabilidade de construir painéis a partir de dados do plano de saúde

Gerenciamento de Desempenho dos Empregados

O atual Processo de Gerenciamento de Desempenho dos empregados do Serpro adota o Modelo KPI (Key Performance Indicator - Indicador Chave de Desempenho) que propõe métricas e metas alinhadas aos objetivos estratégicos da Empresa.

Para viabilizar essa estratégia, equipes especializadas nas respectivas diretorias são elaboradas métricas e metas, e posteriormente repassadas aos gestores e funcionários. Observa-se que essa forma de medição e acompanhamento, além de ampliar o trabalho das equipes (necessidade de gerar evidências), não tem promovido o engajamento esperado do corpo funcional.

SITUAÇÃO

Medição de desempenho baseada no Modelo KPI, em substituição ao GDES

Processo de avaliação avaliação de desempenho e promoção viciado; Promoções concentradas em alguns provocam desmotivação; Concentração de dois níveis de promoção em pessoas com altos salários, reduzindo deste modo a quantidade de pessoas promovidas

Gestão de Desempenho e encarecimento transformou colegas em adversários e propiciou a formação de grupos que se promovem por todo o Serpro, gerando ambiente de trabalho negativo

PROPOSTAS

Repensar o processo de gerenciamento de desempenho dos empregados do Serpro, adequado às características de empresa pública de TI, sem perspectivas de ser privatizada

Analisar o Decreto nº 11.072/2022, que regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e aprimora as regras relacionadas ao teletrabalho na Administração Pública

Criar um fator de priorização que inclua mais pessoas com salários mais baixos e limite a concentração de promoções em salários mais altos

Excluir a promoção em dois níveis, com a proporcional expansão da promoção de um nível.

Construir tempos para "*team building*" e integração de equipe

Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho – SESMT

Orientado pelo princípio constitucional da dignidade humana, o SESMT é o grande promotor da garantia de que “todos tenham direito a um trabalho digno, em ambiente seguro e salubre, livre de Assédio Moral e Sexual”, independente da forma de contrato de trabalho do trabalhador.

SITUAÇÃO

As Normas internas de “Segurança do Trabalho” e “Saúde do Trabalhador” estão desatualizadas e não há estruturação dos SESMTs regionais, com gestão especializada

PROPOSTAS

Avaliar os processos e seus impactos para estruturação dos SESMTs regionais, com gestão especializada, como estabelece a NR-04, da Portaria SSST nº 3.214/78, do Ministério do Trabalho

Avaliar a viabilidade da atuação conjunta do SESMT com a Assistência Social e a Psicologia do Trabalho, num contexto de Previdência e Seguridade Social

Estabelecer Política de Segurança e Saúde no Trabalho - SST

Implementar PGR (Programa de Gerenciamento de Riscos) e PCMSO - (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional), articulado com os demais Programas da Empresa

Manter o seu quadro técnico sempre bem treinado e atualizado, em conformidade com as NR's para melhor atuação e intervenção

Trabalho Remoto

Desde janeiro/2022, a empresa tem prorrogado sistematicamente a duração do projeto piloto de trabalho remoto, com argumento de que está em andamento estudos da modalidade.

SITUAÇÃO

Projeto Piloto Trabalho Remoto, com prorrogações sucessivas

O trabalho remoto traz desafios importantes, principalmente por este modelo ultrapassar o tradicional perímetro da segurança da informação

PROPOSTAS

Avaliar os estudos realizados para implantação imediata da modalidade de Trabalho Remoto para todos os cargos, com acompanhamento da Comissão Paritária de Benefícios. **Ação Imediata**

Formalizar a modalidade do Trabalho Remoto em definitivo, discutindo e envolvendo a representação dos trabalhadores, por meio de Comissão Paritária de Benefícios, em uma construção participativa

Avaliar se trabalho remoto viabiliza oportunidade de negócio relacionada ao compartilhamento de espaço físico nas regionais

Utilizar soluções de virtualização de aplicação. Neste modelo entende-se que o acesso fica mais protegido e menos suscetível a vulnerabilidades da estação de trabalho do usuário

Educação

SITUAÇÃO

Faz-se necessário posicionar e resgatar o papel da área de Educação no Serpro, com um olhar refinado, considerando sua missão, objetivo e importância

Não há uso efetivo dos ambientes de trabalhos compartilhados; não há espaços para treinamentos; não há mais eventos na regionais

A área de tecnologia é extremamente inovadora e requer um conhecimento aprofundado em diversos temas

O programa de incentivo à certificação pode ser aprimorado

Necessidade de conhecer os talentos que dispomos para facilitar a inovação

Estímulos não atrativos para quem promove e produz ações educacionais

PROPOSTAS

Recriar a **Universidade Corporativa** do Serpro, situando-a como órgão estratégico na Empresa com a missão de desenvolver pessoas e gerir conhecimento para o êxito das estratégias organizacionais.

O **Anexo 3** detalha essa proposta

Promover palestras presenciais (mesmo que haja a possibilidade de transmissão via meet)

Descentralização da Universidade Corporativa por todas as regionais, de modo estratégico

Recuperar o trabalho realizado pela equipe de Gestão de Conhecimento para identificar os perfis chave para promover a inovação e se manter à frente de projetos estratégicos

Desenvolver um planejamento corporativo de capacitações alinhado aos instrumentos de estratégia e à intenção de promover a inovação em negócios, a inovação interna e as parcerias, de maneira contínua

Reconstruir infraestrutura de repasse de conhecimento e treinamentos utilizando as competências do corpo técnico da empresa

Ampliar o incentivo à certificação profissional. Caso o empregado seja reprovado na primeira tentativa de certificação, fará jus a um reembolso correspondente a 75% do valor da prova. A partir da segunda reprovação, porém, não ocorrerá reembolso por parte do Serpro

Implantar programa para incentivar exames de proficiência nos idiomas inglês e espanhol

Mapear conhecimentos técnicos, de gestão e de políticas públicas

Disponibilizar o mapeamento dos conhecimentos chave para incentivar a inovação

Rever o incentivo a instrutoria no atual modelo de banco de horas que se mostra pouco atrativo devido a poucas horas de incentivo

SITUAÇÃO

Repasse de conhecimento oriundo de contratos de TI executado de forma precária por falta de estrutura humana, de ferramental e de processos na área de educação

A oferta de treinamento tem como premissa uma realidade de cursos presenciais, adquiridos individualmente. Isto os torna muito caros quando comparados com a oferta em plataformas de ensino massivo a distância

Ampliar o uso de big data e aprendizagem de máquina em ações antifraude

Descontinuidade da Escola de Inclusão Digital e da Oficina de Inclusão Social

PROPOSTAS

Readequar e recompor quadro permanente (ver item **Gestão do Quadro**)

Munir a área de educação de ferramentas de apoio para esse processo.

Resgatar a Gestão de Sistemas Corporativos (ver **Gestão Administrativa e Processos Viabilizadores e Estrutura Organizacional**)

Organizar o processo de repasse de conhecimento oriundos de contrato de TI

Revisar a estrutura organizacional para suportar o processo de repasse de conhecimento oriundos de contrato de TI. (ver **Estrutura Organizacional**)

Estabelecer junto a SUPEC e a SUPGA cláusulas padrão para aplicação de multas para os fornecedores que não cumprirem o repasse de conhecimento

Aumentar investimento em treinamento massivos (com licenças rotativas)

Aumentar investimento em turmas fechadas

Capacitar equipes de segurança da informação para ampliar o conhecimento em ciência de dados ✓

Restabelecer iniciativas de Inclusão Digital na área de Educação Corporativa ✓

Reconstruir a Escola de Inclusão Sociodigital ✓

SITUAÇÃO

Desatualização dos Programas de Aprendizagem e Programa de Estágio

Pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento.

O Serpro possui infraestrutura e um corpo funcional com capacidade de participar e promover pesquisas científicas que trarão resultados diretos para a sociedade e com capacidade de elevar a empresa a um novo patamar

Os desenvolvedores precisam estar capacitados nas tecnologias de mercado

PROPOSTAS

Remodelar os programas de aprendizagem e de estágio

Construir grade de capacitação para os aprendizes e estagiários

Construir parcerias com centros de pesquisa, laboratórios e universidades públicas para oferta de mestrados e doutorados profissionais para os empregados do Serpro

Manter equipes de prospecção de tecnologia e interação com universidades e instituições de pesquisa em tecnologias da informação e comunicação

Criar grupos de estudo para propor soluções tecnológicas aos problemas da sociedade sugerindo soluções e políticas públicas ao governo

Estimular a publicação de papers, artigos científicos, etc para promover a divulgação do desenvolvimento de soluções inovadoras para a comunidade acadêmica, patrocinando e estimulando a participação em eventos de inovação tecnológica

Estimular o empregado pesquisador

(Criar editais internos de convocação a pesquisas; Permitir dedicação exclusiva a pesquisa ou liberação de horas dos projetos a qual estão vinculados; Contabilizar pontuação em promoção e reclassificação; Permitir participação em eventos científicos; Patrocinar publicação de artigos científicos)

Patrocinar eventos científicos

Implantar a incubadora Serpro

Estimular a criação de patentes

Oferecer infraestrutura como serviço para o desenvolvimento de pesquisas científicas

(ex.: banco de dados, Data Lake, processamento de grandes volumes de dados, clusters de GPU, etc)

Focar em linhas de treinamento em segmentos de Frontend e Backend, o que englobaria Banco de Dados SQL e NoSQL, serviços REST, e linguagens de programação reativas e responsivas como REACT, Angular, VueJS

Avaliar tecnologias emergentes como por exemplo IA, Blockchain, IOT, etc

SITUAÇÃO

Necessidade de atualização profissional

PROPOSTAS

Promover a participação em fóruns, congressos e outros eventos regionais, nacionais e internacionais para aproximar nossos empregados das tendências de mercado

Promover formação dos gerentes do desenvolvimento para aproximá-los das tecnologias e dos processos de gestão de desenvolvimento

Relacionamento com representantes de trabalhadores

SITUAÇÃO

Mesas compostas por negociadores sem poder decisório ou flexibilidade para negociar e sem envolvimento da alta liderança, resultando em negociações lentas e improdutivas, perda da credibilidade e desconexão entre teoria e prática

Inexistência de Comissão Paritária de Benefícios - CPB

Para negociação da PPLR foi criada Comissão Paritária no formato estabelecido na Reforma Trabalhista, com processo de eleição viciado e participação de pessoas com cargos de gestão, garantindo somente uma vaga para a Representação dos Trabalhadores (Federação). Sindicatos e OLTs excluídos

PROPOSTAS

Oferecer suporte em termos de estrutura e apoio para os negociadores, estabelecendo canais de colaboração com demais áreas de empresa para obtenção rápida de informações

Envolver as altas lideranças nas mesas e/ou ofertar maior autonomia aos negociadores

Iniciar as negociações das cláusulas econômicas em maio, mantendo as demais cláusulas e garantindo o ACT perene e ativo

Instituir Comissão Paritária de Benefícios Emergencial para estudar proposta de sustentabilidade do PAS Serpro. **Ação Imediata**

Recriar Comissão Paritária de Benefícios com caráter atuante e propositivo no acompanhamento da gestão do plano de saúde e demais benefícios. **Ação Imediata**

Instituir Comissão Paritária e negociar diretamente com os Representantes dos Trabalhadores (Federação, Sindicatos e OLTs)

SITUAÇÃO

Inexistência de Comissões Paritárias para discussão de outros temas caros ao Empregado, tais como Serpros, Trabalho Remoto

Gestão da temática ESGTec feita com a participação restrita a atores internos da empresa, traz dificuldades para o cumprimento dos Objetivos do Milênio

A inexistência de representação nas regionais, centraliza a relação tornando-a burocrática, pouco transparente, restrita, autoritária e excludente, resultando em comunicação lenta e truncada

Grupo ACNR alheio às necessidades dos empregados

PROPOSTAS

Instituir Comissões Paritárias para os temas Trabalho Remoto e Plano de Cargos e Salários, onde a indicação dos nomes dos representantes das partes fique a cargo de cada uma delas

Instituir Comissão Paritária Permanente de Combate ao Assédio Moral e Sexual e incluir no Código de Ética, o combate veemente a qualquer forma de assédio moral ou sexual no trabalho

Incluir representação dos trabalhadores nas discussões do tema

Criar normativo que estabeleça o papel da representação da empresa junto às Representações dos Trabalhadores e o relacionamento com a alta direção e demais áreas da empresa; os requisitos para exercício da função; preconize treinamento e capacitação específicos e estabeleça estrutura da área, incluindo representações nas regionais

Adotar postura mais transparente propositiva sem restrições ao diálogo e à construção de alternativas

Fortalecer a parceria do grupo ACNR com a ASES para uso do ambiente da associação para eventos

Propor uma mudança na norma para que o coordenador do colegiado, eleito pelos demais integrantes do grupo ACNR, tenha autonomia e orçamento para realizar eventos na Regional, que promovam o compartilhamento de conhecimentos, divulgação dos produtos da empresa, e acordos de cooperação técnica com os entes de TI estaduais e municipais

Jurídico e órgãos consultivos, orientadores ou de correição

A Auditoria Interna, Corregedoria, Ouvidoria e Comissão de Ética são unidades que possuem titulares com mandato; regulamentação interna e externa; e autonomia técnica e organizacional, legada de órgãos colegiados superiores. Elas executam atividades normativas, consultivas, orientadoras e disciplinadoras, que permeiam todas as estruturas, processos e produtos da empresa.

Já a Superintendência Jurídica, possui subordinação à Diretoria Jurídica e Governança, para livre nomeação, desde que o titular preencha determinados requisitos.

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
Superintendência Jurídica é vista como área meio que não apresenta resultados satisfatórios	<p>Propor que a Superintendência Jurídica se repositone para se tornar uma unidade inovadora, parceira de negócios e geradora de resultados</p> <p>Analisar processo produtivo jurídico “12.07 Gerenciar Assessoramento Jurídico” para identificar lacunas e oportunidades de melhoria</p> <p>Levantar junto a corpo funcional e clientes internos da Superintendência Jurídica as principais dores (problemas) que precisam ser tratadas</p> <p>Planejar mudanças a partir das lacunas, oportunidades de melhoria identificadas e causas dos problemas que precisam ser tratados</p> <p>Promover gestão baseada em dados e indicadores</p> <p>Fortalecer o papel de consultoria jurídica para melhoria dos processos e normativos, de modo a promover atuação preventiva para diminuir ações judiciais “evitáveis”</p>
Necessidade de atendimento jurídico rápido, para assuntos de menor complexidade	Criar chatbot jurídico
Audin, Supju e Ouvidoria possuem sistema de gerenciamento e controle tecnologicamente defasados	<p>Analisar viabilidade de manutenção evolutivas</p> <p>Resgatar a Gestão de Sistemas Corporativos (ver Gestão Administrativa e Processos Viabilizadores e Estrutura Organizacional)</p>

SITUAÇÃO

Redução de empregados na área jurídica e aumento expressivo de novas ações judiciais no ano de 2022

Até o quinto ciclo do indicador IG-Sest, o Serpro obteve certificação nível 1 ou nível 2. Contudo no sexto ciclo não obteve certificação

Não foram observados critérios ou a prática de rodízio de titulares máximos não estatutários nas áreas de Auditoria Interna, Ouvidoria e Corregedoria, conforme preconiza IG-SEST

Não se observa atuação preventiva nos órgãos jurídico, consultivo, orientador e de correição, de modo a diminuir achados de auditorias, ações judiciais, Termos de Ajustes de Condutas TACs / PADs, reclamações e denúncias

PROPOSTAS

Readequar e recompor quadro permanente (Ver item **Gestão do Quadro**)

Avaliar se a não certificação pode significar regresso à aderência às boas práticas de governança e estabelecer plano de ação para viabilizar a conformidade com boas práticas de governança corporativa

Promover rodízio de titulares

Instituir um comitê multidisciplinar e inter-áreas para analisar lacunas de processos, temas de ações judiciais, temas de auditorias para atuar preventivamente junto a gestores de processos, de modo a promover correição, ações educacionais, comunicação, entre outros

Sustentabilidade Social e Ambiental

O Serpro há muito tempo pratica ações que visam a integração da empresa com seus stakeholders, principalmente no que tange a ações que promovam a satisfação dos Clientes, Inclusão, Equidade e Diversidade. Porém, nos últimos anos, muitas ações foram descontinuadas ou precisam de revisão na sua forma de aplicação.

Sustentabilidade Social

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
Programas descontinuados e/ou descaracterizados: <ul style="list-style-type: none">- Programa SERPRO de Inclusão Digital- Telecentros- Oficina de Inclusão Social- Serpro Cidadão- Escola de Inclusão Digital	Restabelecer iniciativas de Inclusão Digital ✓ Efetuar levantamento de bens móveis e equipamentos alienados (vendas, doações, comodatos), nos últimos 5 anos ✓ Capacitar integrantes do novo programa, na legislação vigente ✓ (A descrição de cada programa pode ser lido no Anexo 5)
Falta divulgação das ações relacionadas à Política de Investimento Social	Avaliar Política de Investimento Social e divulgar ações realizadas ✓
Descontinuidade das comissões de Responsabilidade Social	Recompor e acompanhar em todas regionais as Comissões de Responsabilidade - Social ✓

Equidade, Diversidade, Inclusão e Qualidade de Vida

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
Inexistência de programa de Qualidade de Vida no Trabalho	Construir Programa de QVT ✓
Inexistência de programa de Acessibilidade Interna	Construir Programa de Acompanhamento do empregado PCD e com parentes PCDs ✓ Atualizar cadastro das deficiências ✓
Desatualização da Política de Equidade de gênero, Raça e Respeito à Diversidade	Aprovar nova política que contemple: PcDs, LGBTQIA+,50+, Neuro Divergentes ✓ Adequar o Programa à nova Política ✓ Sensibilizar e capacitar a direção, corpo gerencial e funcional sobre o tema ✓
Comitê de Equidade, Diversidade e Inclusão em trâmite de publicação	Realizar processo seletivo para atualização de integrantes ✓

SITUAÇÃO

PROPOSTAS

Inexistência de política de Equidade com relação ao Gênero e Raça

- Definir metas de proporcionalidade por diretoria e superintendência, relacionada com indicadores de desempenho ✓
- Realizar mentoring ou coaching para o crescimento profissional ✓
- Criação de grupos de afinidades ✓
- Atualizar o cadastro de Gênero ✓
- Atualizar o cadastro de Raça ✓

Inexistência de programa voltado para grupos 50+, LGBTQIA+, Neuro Divergentes

- Construir projeto para capacitação de pessoas 50+ ✓
- Instituir Programa de Preparação para aposentadoria ✓
- Criar de grupos de afinidades ✓
- Atualizar cadastro de orientação sexual e de neuro deficiências ✓

Descontinuidade das parcerias em projetos externos

- Restabelecer parcerias externas como o Projeto Menina de TI, do qual temos o Selo Girls in ICT DAY, da UIT/ONU ✓

Estabelecer parceria com o “Sesi Lab” e com escolas públicas para que o Serpro realize oficinas para complementação de formação de profissionais nas áreas de programação e ciência de dados para serem oferecidas para a comunidade. ✓

Viabilizar acesso a estagiários, a menores aprendizes e a terceirizados para formação em educação massiva (atualmente o Serpro possui contrato corporativo com Alura e Udemy) e a cursos oferecidos pela Universidade Serpro. ✓

Inexistência de Programa de Formação do Profissional do Futuro

Divulgar acesso a comunidade para os cursos abertos oferecidos pela Universidade Serpro. ✓

Desenvolver APP para cadastro de parceiros da transformação digital que ofereçam oportunidades de formação gratuitas para a comunidade. Como estratégia de implantação, o Serpro pode oferecer ao Ministério da Educação o desenvolvimento gratuito do APP e tornar itens faturáveis o armazenamento e as manutenções futuras. ✓

Criar um programa de Trainee, mediante concurso temporário, para empregar alunos recém formados em tecnologias digitais para desenvolver atividades no Desenvolvimento e nas Operações de TI. ✓

Sustentabilidade Ambiental

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
Agenda A3P - Agenda Ambiental na Administração Pública	Instituir a Comissão Gestora da Agenda Ambiental - A3P, a qual conduzirá as ações inerentes ao tema em conformidade com o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública A3P e Cumprimento da Agenda
Coleta Seletiva	Recompor e acompanhar em toda regionais as comissões de Coleta Seletiva
Programa de Eficiência Energética	Expansão do Plano de Eficiência Energética para todas as regionais
Licitações Sustentáveis	Promover a responsabilidade socioambiental nas suas compras que levem à aquisição de produtos e serviços sustentáveis
Último inventário de Emissão de Gases de efeito estufa realizado em 2019. O Serpro é considerado uma empresa de Baixo Carbono	Realizar periodicamente o Inventário de Emissão de Gases de Efeito Estufa

Gestão Administrativa e Processos Viabilizadores

Para a implementação de práticas de gestão com foco no desenvolvimento de pessoas, com geração de valor de negócio e garantia de competitividade, é necessário ter uma área de gestão de processos viabilizadores bem estruturada. Neste contexto, apresentam-se propostas para promoção de um resgate necessário.

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
Pessoas sobrecarregadas e insatisfeitas com impacto nos processos viabilizadores; desmonte da área de gestão de pessoas; desvalorização de áreas administrativas	<p>Resgatar e redefinir competências, conhecimentos e experiências dilapidados</p> <p>Readequar e recompor quadro permanente (Ver item Gestão do Quadro)</p> <p>Rever estrutura formal para execução de atividades administrativas / viabilizadoras</p> <p>Revisar o mapeamento dos processos e identificar pontos de melhoria</p> <p>Identificar e substituir trabalhos manuais e repetitivos por soluções tecnológicas</p>

SITUAÇÃO

Atendimento de gestão de pessoas realizado exclusivamente por canais virtuais

A ferramenta ERP contratada não atende de forma satisfatoriamente a gestão dos processos administrativos e financeiros

Necessidade de resgatar a gestão de sistemas corporativos.

Adotou-se a estratégia de terceirização de soluções internas e de ferramentas em geral

Investimentos realizados concentram-se prioritariamente para o atendimento das regionais Brasília e São Paulo

PROPOSTAS

Revisar o modelo de atendimento a clientes internos e externos para prestar atendimento para todas áreas meio, contemplando:

- Avaliação das ferramentas de atendimento e mensuração de resultado de trabalho (egov), convergindo os canais virtuais atuais de atendimento e ampliando os canais de atendimento (whatsapp, app, telegram e telefônico).
- Implementação do atendimento presencial nas unidades regionais e à distância para contemplar PSE, empregados aposentados e ex-empregados.

Criar um banco de soluções ou melhoria do atual, de modo a manter padronização do atendimento

Capacitar colaboradores que atuam no atendimento de assuntos de processos viabilizadores (gestão de pessoas, gestão financeira, gestão logística, educação, aquisições, etc)

Customizar ferramenta contratada para atendimento às necessidades dos processos administrativos e financeiros . **Ação Imediata**

Auditar contrato 82680 (MXM). **Ação Imediata**

Avaliar o cumprimento do contrato de aquisição da solução ERP contratada

Analisar viabilidade de manutenção em sistemas corporativos

Auditar contratos de substituição de sistemas internos por ferramentas de mercado (ex: Intellecto/SISGAD, KPI Performa/Integra e SGDES, Sollus/Custos). **Ação Imediata**

Reavaliar a estratégia de terceirização de soluções internas (ERP MXM, Intellecto, KPI Performa, Sollus, etc.)

Avaliar opinião de usuários dos sistemas internos do Serpro quanto às ferramentas contratadas

Descentralizar e ampliar os investimentos em obras e infraestrutura, levando os projetos de *retrofit* e eficiência energética às demais regionais

Ampliar e manter espaços de *coworking* em todas as regionais

Ampliar a iniciativa de compartilhamento dos ambientes de propriedade do Serpro, com órgãos ou empresas públicas (sobretudo a Dataprev)

Estabelecer contratos unificados de *facilities* por Regional, com a prestação de todos os serviços (segurança, limpeza, copeiragem, jardinagem, recepção e apoio administrativo)

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
Necessidade de mudar do prédio do Jardim Botânico (RJ)	Negociar concessão com o Instituto Jardim Botânico para que o prédio seja mantido e os investimentos do Serpro sejam preservados. Ação Imediata
Ausência de estrutura física nos estados	Verificar a necessidade de estrutura física nos estados que não possuem Regional, para suporte às atividades da Supop Reativar o espaço do Serpro no prédio do Ministério da Fazenda, no Rio de Janeiro
Ineficiência na aplicação da metodologia de apuração de custos ABC	Alterar a metodologia de apuração de custos, com sugestão de uso da apuração de custos por absorção (amplamente utilizada no mercado)
Não há uso efetivo dos ambientes de trabalhos compartilhados	Promover encontros dos empregados nas regionais

Estrutura Organizacional

O modelo de gestão empresarial e financeiro atual prepara para a privatização com mudança de posicionamento no mercado; planos de demissões voluntárias; redução de espaço físico; aplicação dos métodos de modelos centralizadores de gestão empresarial baseados em escalas do mercado financeiro; desestruturação de processos e conseqüente diminuição da capacidade produtiva, sem considerar tanto as dimensões do país, quanto o aproveitamento da inteligência e da capacidade de trabalho das pessoas onde elas estiverem.

Propõe-se um modelo de gestão geograficamente inclusivo como estratégia de ocupação de Estado, minimamente híbrido, quando a simples presença do Estado estabelece e fortalece vínculos que propiciam leitura e ação mais próxima de onde estão necessidades e oportunidades.

SITUAÇÃO	PROPOSTAS
Estrutura evidencia processos extremamente centralizados;	Estabelecer modelo de Gestão Colegiada - Diretoria Ampliada
Estruturas Regionais isoladas e sem ações estratégicas	Implantar Coordenações Estratégicas que definirão o Direcionamento Estratégico para as Superintendências de forma homogênea e unificada Criar grupo de trabalho para avaliação e revisão dos normativos de gerenciamento de estrutura e estatuto da empresa

SITUAÇÃO

Diretorias com
desequilíbrio de
processos vinculados;

Estrutura de Gestão de
Pessoas desestruturada;

Estruturas de Governança
com processos
conflitantes e replicados

Apenas uma diretoria
cuida de uma carteira
com mais de 20 mil
clientes, comprometendo
o foco nos órgãos
estruturantes

Pós-venda moroso,
burocrático e com muitas
lacunas.

Descontinuidade de
serviços; glosas de
faturas

Necessidade de
implementar Gestão da
Inovação

Necessidade de
implementar Gestão da
Tecnologia

PROPOSTAS

Reavaliar a Matriz de Processos do Serpro

Reavaliar a Governança e a Gestão por Processos

Reorganizar os processos desmembrados entre Superintendências, especialmente os processos de Gestão de Pessoas (folha de pagamentos, plano de saúde, gestão de atendimento)

Criar Diretoria de Negócio - Soluções para Governo: Composta por áreas de relacionamento com cliente e de desenvolvimento de soluções.

Anexo 1 detalha essa proposta

Criar Diretoria de Negócio - Soluções para Sociedade: Composta por áreas de criação de novos serviços multiclientes, de digitalização de serviços para o cidadão e de desenvolvimento de soluções.

Anexo 1 detalha essa proposta

Criar Diretoria Comercial e Sustentação de Negócio: Composta por áreas de análise e pesquisa de mercado, de vendas, de marketing, de gestão contratual e de pós-venda

Anexo 1 detalha essa proposta

Criar Unidade de Gestão que coordene e que direcione a Gestão da Inovação. Caberia a essa área:

- Tratar inovação interna, parceria e inovação de negócios;
- Definir a estratégia de inovação da empresa;
- Coordenar o processo de criação de produtos padronizados através da aceleradora em coordenação com a Diretoria de Relacionamento com Clientes;
- Direcionar e fomentar a inovação interna em colaboração com as demais diretorias da empresa, disponibilizando orçamento e equipes;
- Ter visão e decisão, de forma ampla sobre a nuvem no Serpro, unindo negócio, técnica, produto, inovação no produto, e inovação

Criar Unidade de Gestão que coordene e que direcione a Gestão da Tecnologia. Caberia a essa área:

- Fomentar a inovação tecnológica;
- Aprimorar a governança de TI;
- Definir diretrizes, inclusive quanto a tecnologias emergentes;
- Prover ambientes adequados para a análise, prospecção e internalização de novas tecnologias;
- Gerir o ciclo de vida de tecnologia;
- Apoiar a gestão do conhecimento tecnológico;
- Estabelecer parcerias com universidades e centros de pesquisa;
- Criar grupos interáreas ("squads") para conduzir ações de prospecção e internalização de tecnologias

SITUAÇÃO

As superintendências de Privacidade e Proteção de Dados e a de Segurança atuam de maneira complementar.

Os clientes solicitam respostas a *due diligences* para verificar a conformidade com as melhores práticas apontadas nos frameworks de referência.

O Serpro tem como missão proteger os dados do cidadão brasileiro

Adotou-se a estratégia de terceirização de soluções internas

A atual diretoria do Serpro percebe a comunicação meramente como apoio para a venda de produtos para o mercado e como mecanismo de prestidigitação de sua visão para o corpo funcional.

Superintendência de comunicação subordinada a Diretoria de Relacionamento com Clientes, com foco a apoio a venda de produtos para o mercado

PROPOSTAS

Criar Unidade de Gestão que coordene e que direcione a Privacidade e a Segurança da Informação, com vistas a proteger nossos ativos e a gerar valor agregado aos nossos produtos e serviços. Essa fusão favorece o cross selling de produtos e de serviços do Serpro que são simbióticos (por exemplo: consultoria em privacidade potencializa a venda de serviços e consultoria em Segurança da Informação)

Criar Unidade de Gestão responsável pelo desenvolvimento interno no SERPRO
Readequar e recompor quadro permanente (Ver item **Gestão do Quadro**)

Vincular a Superintendência de Comunicação ao Diretor-Presidente. **Ação Imediata**

Adotar ações para reforçar a função de comunicação institucional e de assessoria de imprensa

Coordenar ações de comunicação para alinhar pessoas, estratégias corporativas e processos

Promover uma concertação de esforços com o ecossistema de estruturas de comunicação de outros órgãos públicos, com especial atenção para a Empresa Brasileira de Comunicação (EBC)

SITUAÇÃO

Foco da empresa voltado para o Governo Federal e não há como justificar o “empoderamento” e a revitalização das regionais e escritórios seguindo este modelo de negócios.

Falta de estruturas de negócios Regionais (Estados e Municípios)

Inexistência de programa Equidade e Diversidade nas contratações, produtos e afins

Superintendência Jurídica possui 5 departamentos, 9 divisões e 2 supervisões

Corregedoria subordinada à Superintendência de Riscos e Controle

Os órgãos que atuam com a governança da Empresa não são órgãos executores. É necessário enxugar essa estrutura

Concepção, gestão e acompanhamento do Planejamento Estratégico distantes da realidade dos trabalhadores

PROPOSTAS

Criar Unidade de Gestão responsável pela prospecção no Serpro, com braço nas regionais, que fará a ponte com clientes e parceiros em estados e municípios. Caberia a essa área:

- Representar o Serpro junto aos Governos de Estados e Municípios.
- Prospectar oportunidades de serviços junto a Estados e Municípios.
- Identificar projetos de pesquisa que produzam conhecimento que possam ser úteis na/para empresa.
- Promover Acordos de Cooperação Técnica.
- Estabelecer parcerias com as empresas de TI dos Estados e Municípios para troca de conhecimentos e transferência de tecnologias.
- Levantar ferramentas e tecnologias que poderiam ser construídas com parcerias regionais.
- Promover eventos (feiras, congressos, etc) para divulgar as soluções do SERPRO para as diversas esferas do Governo e fortalecer a imagem do SERPRO junto a sociedade em todas as UFs.
- criar/adequar os sistemas que o Serpro possui em operação e que atendem os clientes do Governo Federal para que atendam também as especificidades dos clientes estaduais e municipais

Criar Unidade de Gestão responsável por acompanhar e gerenciar o tema Sustentabilidade Social e Ambiental e os avanços dos produtos

Alterar a estrutura organizacional da Superintendência Jurídica de 5 para 3 departamentos

- Unificar Departamentos de Natureza Contenciosa e Consultiva
- Criar a Controladoria Jurídica
- Criar o Departamento de Perícia Judicial

O Anexo 4 detalha a proposta

Avaliar o reposicionamento da Corregedoria dentro da estrutura do Serpro

Planejar e executar a redistribuição das equipes das estruturas de Governança da Empresa para as Unidades executoras

(Ver item **Gestão do Quadro**)

Instituir uma Comissão Estratégica de Representação dos Trabalhadores composta pelos representantes dos empregados no Conselho de Administração, Presidente das federações (Fenadados, FNI, FEITTINF), Representante das OLT, para participar do planejamento estratégico da empresa

SITUAÇÃO

Atividades complementares realizadas entre SUPGF e SUPCO sem a devida integração entre as equipes

Estrutura organizacional não planejada para a modalidade de trabalho remoto

PROPOSTAS

Revisar a estrutura organizacional das superintendências responsáveis pela Gestão Financeira, de forma a dar fluidez ao conhecimento e às informações financeiras

Propor a territorialização da divisão por funções e por produtos, considerando também o trabalho remoto

Conclusão

Desde sua criação, o Serpro desempenhou papel importante na modernização do Estado e contribuiu para tornar as grandes verticais do governo mais eficientes por fornecer soluções úteis para a sociedade. Neste momento, a empresa é desafiada a se reinventar para contribuir com a transformação digital do Estado e a entregar para a sociedade soluções inovadoras e transversais, viabilizando um governo verdadeiramente focado no cidadão.

Neste contexto, o presente trabalho é uma expressão da vontade gigantesca que brota no campo progressista de contribuir com a reconstrução do Serpro e de ajudar o Presidente Lula a escrever uma nova página da História do Brasil, com mais esperança, com mais oportunidades para todos, com mais equidade, com mais transparência e com mais justiça social.

As contribuições, os debates, as ideias, a esperança e a força que alimentaram a construção deste documento vieram de todas as regionais do Serpro. Costuraram essa linda peça de retalhos mulheres e homens, com todo tipo de formação, com perfis diferenciados, de todas as faixas etárias adultas, em todas as fases da carreira, de todos os cargos e de quadros externo e interno.

Registra-se que muitas ideias apresentadas estão alinhadas às 13 propostas do Presidente Lula para a Transformação Digital com Inclusão Social, demonstrando que se deseja muito participar desse sonho de fazer o Brasil reassumir o seu protagonismo merecido na esfera internacional e de fazer do nosso país um lugar melhor para todas e todos.

Anexo 1: Diretorias de Negócio

O Serpro possui em sua essência o desenvolvimento de soluções digitais para o Estado. Entretanto, a partir de 2015 iniciou-se um movimento que visava lidar com novos negócios e mercados, sendo criada a "Aceleradora Serpro", com a finalidade de fomentar a criação e o desenvolvimento de novos negócios, ainda que em ritmo de ensaio e aprendizado. Pelo sucesso obtido com o lançamento de novos serviços, pela aceitação da qualidade e da utilidade das novas soluções Serpro, ficou evidenciada a possibilidade da empresa oferecer serviços com abrangência além do mercado até então empreendido (Governo Federal, Estados e Municípios).

Passou-se a considerar a inclusão de novos clientes, bem como a gestão por linha de negócio, a estruturação de marketing e de novos canais de venda. Neste ínterim, o mercado, incluindo a iniciativa privada, passava a consumir esses novos serviços e a requerer outros. Assim, a oferta e a procura de serviços aumentava, tanto que em sete anos, a carteira chega a 24 mil clientes e a receita bruta atinge a marca de 3,5 bilhões de reais, cuja composição é de aproximadamente 20% de clientes não dependentes do Orçamento Geral da União (não-OGU). Para efeitos de comparação, em 2016 esse percentual era em torno de 2%.

Essa situação exige da empresa uma mudança de cultura e um planejamento muito bem coordenado e transversal, pois as ações de todos os segmentos se tornam mais complexas e requerem maior celeridade. Observa-se que as vendas e o marketing de serviço cresceram muito, porém a cadeia produtiva, a gestão contratual e o pós-venda não conseguiram acompanhar o ritmo, o que traz enormes prejuízos à gestão de negócio, acarretando a insatisfação do cliente como, por exemplo, faturas erradas ou falta de resposta a uma necessidade de operação da solução contratada.

A expansão de negócios do Serpro é positiva tanto no aspecto da sustentabilidade econômica da empresa, pois reduz a dependência do orçamento dos clientes OGU, quanto da participação na transformação digital dos serviços públicos. Porém, como consequência tem-se o risco da perda do foco da empresa, uma vez que clientes com serviços estruturantes de Estado, como a RFB, a STN e a PGFN, têm menos recursos alocados aos seus serviços e competem com a atenção com outros milhares de clientes.

Tratamento diferenciado aos clientes de serviços estruturantes do Estado se faz necessário, visto as funções essenciais que exercem na administração pública, bem como a sua representatividade no ciclo econômico-financeiro do Serpro. Porém, nesse período ficou evidenciado a diminuição do foco a tais clientes, com destaque para a pouca atenção em nível estratégico da empresa, que inclusive transformou três superintendências de relacionamento com clientes em apenas uma, enquanto aumentou a estrutura organizacional e a alocação de recursos ao segmento de serviços padronizados. Os clientes perceberam claramente esse movimento, refletindo em insatisfação e diminuição da parceria entre as instituições.

Apenas quatro clientes respondem pelo faturamento aproximado de 72% de toda a receita bruta da empresa, portanto, políticas de atendimento e a fidelização desses clientes precisam ser expressas e permear toda organização. É importante que a estratégia de negócio esteja claramente definida e alinhada às diretrizes do governo, de forma a garantir sua internalização e o cumprimento da missão como empresa de Estado.

Assim, sugere-se implementar Diretorias de Negócio com seguinte composição:

NOME	COMPOSIÇÃO
Diretoria de Negócio - Soluções para Governo	Composta pelas áreas de relacionamento com cliente e desenvolvimento de soluções. Visa focar atenção no segmento “clientes estruturantes”
Diretoria de Negócio - Soluções para Sociedade	Composta pelas áreas de criação de novos serviços padronizados, digitalização de serviços para o cidadão e desenvolvimento de soluções
Diretoria Comercial e Sustentação de Negócio	Composta pelas áreas de análise e pesquisa de mercado, de vendas, de marketing, de gestão contratual e de pós-venda

Na atual estrutura, a diretoria de relacionamento com clientes cuida de uma carteira com mais de 20 mil clientes, comprometendo o foco nos clientes estruturantes. Estes passam a ter uma atenção dedicada pela “Diretoria de Negócio - Soluções para Governo”.

Nessa composição não ocorrerá a concorrência na alocação de recursos, pois o processo de desenvolvimento estará contido nas diretorias de negócio supracitadas e o processo de execução do ciclo de venda, de entrega e de pós-venda dos serviços do Serpro estarão contidos na Diretoria Comercial e Sustentação de Negócio.

Ressalta-se, na estrutura proposta, a segmentação da área de vendas da área de construção de novos serviços, pois aquela é envolvida quando um novo serviço é construído e prestes a ser lançado. Neste momento são feitos repasses e treinamentos, que devem ser totalmente satisfatórios, principalmente quando se trata de produtos que exigem conhecimento de negócio ou possuem complexidade técnica.

Processos Comercial e de Sustentação de negócio

A respeito dos processos comercial e de Sustentação de negócio, cabem os registros:

a) Marketing e vendas

Considerando que a estratégia de negócio pressupõe venda de serviços, deve-se saber o que vender e como vender, para que sejam realizadas transações somente de interesse da empresa, evitando riscos de não entrega, prejuízo financeiro, não recebimento de créditos e um custo-benefício ruim para organização. Hoje, falta conhecimento técnico para os times de venda. A empresa expandiu muito o catálogo e não tem como as pessoas conhecerem todos os serviços, em especial os de maior complexidade, como a computação em nuvem e APIs. Atualmente, a principal unidade voltada para vendas, a Superintendência de Novos Negócios, é segmentada por tipo de mercado (União, Estados e Municípios) e com isso há muita diferença no tratamento dos clientes. Uma alternativa é a organização por produto (equipe x produto), que poderia diferenciar a venda, que teria maior suporte e conhecimento no fechamento da transação de venda, evitando já algum risco da entrega. Nem todos os todos serviços se adequam a esse modelo.

Quanto ao marketing, devemos aproximar essa função para mapeamento e prospecção de mercado, pesquisa de mercado, material de apoio à venda, divulgação dos catálogos de serviços, padronização dos processos de venda, capacitação dos profissionais que se relacionam com cliente, fortalecimento da marca Serpro e dos serviços, etc.

É importante destacar que a função de marketing de negócio deverá ser intensa em marketing digital e estar vinculada à diretoria comercial.

b) Pós-venda

Atualmente, o pós-venda do Serpro é moroso, burocrático e com muitas lacunas. A ferramenta usada, o Govi, não contribui para o pronto atendimento aos usuários e clientes, apenas serve de registro e distribuição às áreas. Também temos problemas quanto aos sistemas de informações, como o caso do faturamento, que não oferece funcionalidades específicas para a operacionalização do pós-venda. Já os canais de comunicação oferecidos aos usuários dos serviços do Serpro não estão integrados e levam tempo até chegar em alguém que resolva a necessidade do usuário. Faltam pessoas para exercerem as atividades de pós-venda. Outro fato a destacar é sobre a Central de Serviços do Serpro (CSS), responsável pelo atendimento de 1º nível dos usuários, essencial no êxito do pós-venda, hoje está vinculada à Diretoria de Operações, onde o foco são os serviços em centro de dados, redes e segurança da informação.

O nível de satisfação dos usuários dos serviços padronizados com o atendimento pós-venda é baixo. Devemos ter o cuidado para compreender que o atendimento robotizado pode ajudar, mas não esgota capacidade de resolução da necessidade do cliente.

O pós-venda eficaz é o que determinará a manutenção do cliente, inclusive é o grande responsável para fazer novos negócios. Assim, o pós-venda do Serpro deve ter um caráter ativo e propositivo, ao invés de ser reativo e pontual ao acionamento do usuário.

Neste caso, cabe revisão do processo de pós-venda, estabelecimento de matriz de responsabilidades por serviço e atividade, habilitação de canais de comunicação e integrá-los, adoção de pesquisa de satisfação que represente de fato o nível do atendimento prestado, facilidade da comunicação entre o time de venda, pós-venda e gestores produtos/serviços, até para incentivar renovação da venda e novas vendas, implementação de aplicativo para o usuário que facilite a comunicação com o Serpro e o auto-atendimento, avaliação da satisfação dos usuários com os serviços oferecidos (não é pesquisa de reação), mas sim o uso do dia a dia pelo cliente e alocação de pessoas para o pós-venda, distribuído pelas nossas regionais, inclusive diminuindo ociosidade e melhor alocação, e capacitação dos profissionais do pós-venda em todos os segmentos.

c) Gestão Contratual

Há necessidade das equipes envolvidas na elaboração do Contrato aplicar atenção necessária para se definir os limites em que o Serpro tem conforto para a respectiva prestação do serviço, nesse sentido, deve-se observar:

- se o Serpro de fato tem condição da prestação do serviço apresentado na Proposta Comercial e discorrido, conseqüentemente, no contrato;
- se o serviço a ser prestado tem a respectiva prestação de serviço definida e com condições de serem prestadas tempestivamente ao término dos períodos de apuração;
- se a metodologia de prestação de contas está ajustada e referendada junto ao cliente e, quando não, fazer constar tal metodologia no contrato ou na proposta comercial; e
- se as datas e prazos para a apresentação da prestação de contas está definida e ajustada junto às áreas internas para não haver postergação de faturamento.

O que se deseja com as observações apontadas é buscar a continuidade da prestação do serviço, bem como a realização do pleno faturamento.

Em que pese o Serpro possuir minutas pré-aprovadas, por necessidade da observação do princípio da unilateralidade da contratação, o Serpro deverá absorver o contrato/minuta podendo desempenhar papel importante no momento da negociação do termo contratual.

É nesse momento em que o Serpro e o Contratante deverão apresentar opções de cláusula que promovam um certo equilíbrio contratual, trazendo condições de pleno atendimento aos termos contratuais a serem escritos.

Conforme anteriormente comentado, todos os envolvidos na elaboração da proposta comercial, bem como na execução da prestação do serviço, conforme objeto contratual, deverão se atentar conforme as definições constantes no contrato firmado.

O que se observa hoje, pela quantidade de clientes na carteira e profusão de contratos, faz-se necessário um processo de gestão contratual ajustado, cuja execução por seus responsáveis ocorra com a máxima formalidade possível, desde a proposta comercial, passando pela celebração do contrato, o ateste do serviço, prestação de contas e faturamento, com controle absoluto e com informações operacionais e gerenciais disponíveis em tempo real.

É fundamental que o Serpro forme gestores de contratos de receita para atuarem de forma ativa, acompanhando sua execução com objetivo da máxima realização e promovendo sistematicamente melhorias nos contratos.

Anexo 2: O Modelo de Governança Corporativa no Serpro

A Governança Corporativa do Serpro é responsável por fazer a combinação de processos e de estruturas implantadas pelos administradores para informar, direcionar, administrar, disciplinar, monitorar e avaliar a gestão, com vistas à consecução dos objetivos organizacionais.

Para tanto, tem definido seu modelo, indicadores, processo seletivo de membros estatutários, avaliação de maturidade, gestão de riscos e prestação de contas para os órgãos de controle (transparência). Promove uma visão integrada das várias instâncias (externas e internas) e práticas de governança em sua Arquitetura Corporativa. E representa o arcabouço legal e normativo que rege a atuação da Empresa, os mecanismos e direcionadores da governança e gestão, estes inspirados em referenciais aplicáveis a organizações públicas.

Mecanismos como Liderança, Estratégia e Controle foram postos para promover a execução eficiente, eficaz e integrada, através de avaliações, direcionamentos e monitoração da gestão, isso com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços para a sociedade. São instrumentos e práticas como a agenda de governança corporativa, relatórios de prestação de contas, indicadores, políticas, manutenção de regimentos e estatuto social, processo de planejamento estratégico e processos seletivos de membros estatutários. Aferições de nível de maturidade são realizadas periodicamente e acompanhadas sistematicamente.

Quanto à estrutura de governança, esta preconiza a interação entre as instâncias de governança e gestão, propõe a disciplina, integração, a organização e o funcionamento através de um conjunto de atribuições, autoridade e responsabilidade às várias instâncias de governança e gestão. Ou seja, a estrutura de governança e gestão disciplina como a empresa se organiza e funciona, considera o conjunto de atribuições, responsabilidades,

autoridades distribuídas às instâncias de governança e gestão, a interação entre as instâncias (internas e externas).

Para que o modelo implementado atinja os resultados esperados, a estrutura da Governança Corporativa está definida conforme segue:

RESPONSÁVEL	PROCESSO
ESGEC - Escritório De Governança e Estratégia Corporativas	06.01 Gerenciar Estratégia Empresarial 06.02 Direcionar Governança Corporativa 06.03 Gerenciar Relações Estatutárias
SUPCR - Superintendência de Controles, Riscos e Conformidade	06.04 Monitorar governança corporativa 06.06 Avaliar governança corporativa
SUPOG - Superintendência de Organização, Processos e Projetos	06.05 Coordenar Processo Decisório
COESG - Comitê de ESG do Serpro	

Fonte: Sistema Integra

Descrição dos Processos

Processo 06.01 - Gerenciar Estratégia Empresarial

Tem o objetivo de apoiar a empresa na definição da estratégia através do cumprimento de etapas de elaboração, monitoramento e revisão do planejamento. Busca-se, com isso, obter objetivos alinhados à realidade e, ao mesmo tempo, desafiador para as nossas equipes e que atenda às necessidades iminentes de transformação, de acordo com o alcance das metas estratégicas definidas.

Processo 06.02 - Direcionar Governança Corporativa

Orientar por meio de instrumentos direcionadores, a atuação das partes interessadas, direcionar as regras de funcionamento e organização da empresa e assegurar a viabilização das boas práticas de governança por meio de diretrizes de governança corporativa definidas, com foco no alcance dos objetivos estabelecidos na estratégia empresarial e seguindo os princípios: capacidade de resposta, compromisso, eficiência, equidade, integridade, legitimidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e transparência.

O Comitê de ESG do Serpro é uma instância consultiva, propositiva e de apoio, que visa estabelecer a agenda corporativa, as diretrizes e os princípios a serem observados pelo Serpro nos pilares ambiental, social e de governança (em uma tradução livre de ESG - Environmental, Social and Governance), com ênfase no desenvolvimento sustentável da empresa.

Processo 06.03 - Gerenciar Relações Estatutárias

O processo Gerenciar Relações Estatutárias consiste em apoiar, assessorar, secretariar, orientar e coordenar os assuntos e ações corporativas relacionadas aos órgãos estatutários estabelecidos e, acompanhar e intermediar as relações institucionais com o Congresso Nacional.

Processo 06.04 - Monitorar governança corporativa

O processo Monitorar governança corporativa tem como objetivo acompanhar o comportamento dos indicadores corporativos, procedendo a análises e proposições de correções de desvios, quando for o caso, buscando que sigam as melhores práticas e contribuam para a melhoria do desempenho empresarial.

Processo 06.05 - Coordenar Processo Decisório

O processo Coordenar Processo Decisório tem a finalidade de organizar a tramitação dos assuntos de todas as Unidades Organizacionais da empresa que deverão ser apreciados pelas autoridades ou colegiados competentes, para a tomada de decisão.

Processo 06.06 - Avaliar governança corporativa

O processo Avaliar Governança Corporativa tem como objetivo garantir a evolução e o aprimoramento constante da GC no Serpro, a partir de análises e proposições de evolução de processos, quando for o caso, buscando que sigam as melhores práticas de mercado e contribuam para a melhoria do desempenho empresarial.

Diagnóstico

O diagnóstico realizado após análise do contexto atual, considera que a Governança Corporativa do Serpro, na prática, é extremamente fragmentada na Empresa, envolve diferentes unidades organizacionais e lideranças (ESGEC, SUPCR, SUPOG e Comitê ESG), favorece a visão segmentada (vertical) e dificulta a interação preconizada em sua estrutura, como os mecanismos de liderança e estratégia, os direcionamentos, avaliações e monitoramento da gestão (retroalimentação). Promove, por vezes, a generalização das necessidades, prioridades e problemas (desconsideram especificidades), consomem muito tempo, se tornam prescritivas, empoderam áreas ou grupos, ignoram a base de conhecimento das pessoas, suas especializações e as boas práticas existentes e, principalmente, não promovem o engajamento da governança com as unidades e o incremento da gestão segundo a relevância determinada pelos modelos.

A interação entre as instâncias de governança e gestão, preconizada na estrutura de governança, carece de uma estrutura clara de liderança e de tomada de decisão, além de uma estrutura fundamentada em um framework de gestão integrador (Bloco Integrador), usada, prática, para engajar, influenciar, desenvolver, implementar e manter a governança alinhada a estratégia na mesma medida que os resultados, o impacto positivo, a entrega de valor, a materialidade das questões sociais, ambientais e das políticas públicas.

A conformidade em relação a necessidade de revisão periódica de políticas, a existência de comitês, regimentos, deliberações, estatuto, escritórios, além de relatórios de gestão baseados em frameworks de integração (elaborado de forma passiva), ou mesmo práticas definidas de gestão baseadas em modelos de governança, não refletem, necessariamente, em eficiência e eficácia, em melhores impactos, por vezes, fortalece a cultura do importante, do completo, do todo, e não necessariamente do necessário, do primário ou prioritário.

Portanto, na prática, a segmentação observada não promove ou favorece a consideração ativa das relações entre as unidades organizacionais da Empresa, as relações do ponto de vista das prioridades, do direcionamento, das iniciativas, do alinhamento, de um maior conhecimento da realidade dos negócios (Unidades Organizacionais), condicionando as melhores decisões para a Empresa e todos os envolvidos.

Relato de Experiência

Embora exista uma grande quantidade de informações disponibilizadas sobre o assunto, tais informações são complexas, porque envolvem regulamentos, leis, resoluções, INs, etc. Vários treinamentos foram disponibilizados, mas o tema é muito específico e a execução das ações na Empresa seguem truncadas e confusas, sendo os resultados pouco consumidos e/ou percebidos de fato. Abaixo, segue o relato de experiência de um empregado que cumpre a agenda mandatária da área de Governança do Serpro em uma Unidade que não está subordinada à estrutura ligada à Governança.

“A identificação e o mapeamento de riscos operacionais que fazemos em nossa Unidade ocorre sob a orientação da Superintendência de Controles e Riscos, SUPCR e é acompanhada por uma agente corporativa. A identificação de riscos operacionais relacionados a LGPD ocorre sob a orientação de outra Superintendência, a SUPPD e é acompanhada por outra pessoa. Como agente de riscos da Unidade, preciso interagir com essas duas áreas para tratar o assunto e ainda interagir internamente com os gestores dos processos a fim de identificar os riscos e depois implementar controles, cujos responsáveis nem sempre serão os gestores, mas os executores de atividades ligadas diretamente aos riscos do processo.

O suporte, orientação e acompanhamento de riscos estratégicos é feito por outras equipes, com uso de artefatos diferentes. Nesse caso, existem metas e indicadores sob a gestão de uma pessoa, ligada à tipologia do risco e designada para coordenação das ações de mitigação do risco, porque o risco estratégico envolve a Empresa toda, sendo necessário principalmente o envolvimento da Diretoria, o que muitas vezes não ocorre, pois, a atual área gestora do tema (SUPCR) não consegue deixar claro o papel de atuação da Diretoria no caso em questão e acaba ficando na responsabilidade de equipes técnicas a condução de ações de mitigação e decisões estratégicas. A alimentação de Painéis de Indicadores Corporativos sobre o desempenho de indicadores relacionados às ações de mitigação dos riscos é tarefa trimestral exigida.

Atualmente, os agentes de riscos das Unidades possuem planos de trabalho relacionados ao cumprimento dessas atividades/demandas de Governança, porém, na maioria das vezes, as suas chefias imediatas nem se dão conta disso. E além desses planos, esses empregados possuem um ciclo de monitoramento e controle das ações por conta do Plano de Ação Anual de GRCl. Precisamos ainda de um encarregado de dados dentro da Unidade para tratar do RAT e demais demandas relacionadas a LGPD e ainda acompanhamento de riscos de projetos quando houver. São inúmeras demandas de preenchimentos de artefatos, ferramentas, sistemas, elaboração de relatórios, formulários, participações em reuniões, comitês, registros e controles que nem sempre estão claros quanto à sua finalidade e propósito. O que a execução dessas ações produz nas áreas envolvidas é uma percepção de muito tempo dedicado a um assunto de fato importante, porém mal conduzido e pouco aproveitado pela estratégia empresarial, gerando um desgaste, entendimento atabalhado, um cumprimento obrigatório e uma desmotivação ao invés de engajamento real com o tema.”

A estrutura das áreas que atuam com o processo

Observando o Modelo de Governança do Serpro, percebe-se que ele está legalmente adequado e aderente ao que vem sendo utilizado nos demais órgãos do Governo Federal. O problema não está no modelo implementado, mas na sua execução. Há uma sobreposição de papéis, com empoderamento de grupos, além de uma fragmentação de processos, ações e resultados esperados, o que evidenciamos neste diagnóstico.

Pelo documento que o implementa, é clara a semelhança com o de outros órgãos, ou seja, a liderança, a estratégia e o controle, estão descritos como mecanismos necessários para o funcionamento da Governança. O problema está na organização desses mecanismos dentro da estrutura organizacional da Empresa. Há a necessidade de reorganização da estrutura onde o modelo está inserido. Processos, normativos, indicadores corporativos e de governança, riscos, conformidade, integridade, deveriam estar todos integrados e interdependentes. Analisando a estrutura atual da Empresa, constata-se que esses temas encontram-se separados e ainda replicados em duas superintendências e um escritório, este último, ligado ao Diretor Presidente.

Há também uma inconformidade no fato da corregedoria estar subordinada a superintendência que trata de riscos (SUPCR). A corregedoria deveria ser um órgão independente e imparcial, bem como Audin, Cojur e Ouvidoria.

Quantidade de pessoas envolvidas

A quantidade de pessoas envolvidas é outro problema. Os órgãos que atuam com a Governança da Empresa não são órgãos executores, eles demandam execução, e as ações ocorrem nas demais Unidades do Serpro. Há a necessidade de enxugamento dessa estrutura e a consequente movimentação das pessoas para a execução dos processos de Governança dentro das Unidades. Exemplos atuais: as ações de identificação de riscos ocorrem nas Unidades nos processos finalísticos; as ações de controles ocorrem nas Unidades; as ações para descrição e criação de normativos e/ou estruturas ocorrem nas Unidades; o que as estruturas instituídas para gerenciar a Governança efetivamente realizam são ações voltadas à análise de conformidade, ao direcionamento, ao suporte, ao apoio, e à correção/ checagem. Assim, conclui-se que há a necessidade urgente de planejar e executar a redistribuição e a melhor qualificação das equipes dessas estruturas inchadas, para as Unidades.

Capacitação

Foi realizada capacitação pela grade básica para todos, porém, a burocracia excessiva do processo (que é realizado em instâncias diversas, como já demonstrado no tópico anterior) engessa a fluidez, dificultando a aculturação do tema na Empresa. São poucos empregados que dominam o conhecimento do tema no Serpro, e empregados de diversas áreas, sem conhecimento adequado, são demandados a responder questionamentos e suprir com informações para as áreas responsáveis pelo tema. Essa desconexão provoca, por vezes, inconformidades de informações em relatórios diversos gerados pelas estruturas de Governança, que tratam do mesmo tema (cada estrutura demanda de uma forma e transcreve o que depreende do que é repassado, sem checar com as demais se há coerência entre os relatórios). Conclui-se que há uma necessidade urgente de trabalhar a cultura da Empresa em relação ao tema Governança para habilitar as pessoas a lidarem com o processo nas diversas áreas que são demandadas.

Documentos normativos

- Política de Indicação e Sucessão do Serpro
- Política de Governança Corporativa do Serpro
- Política Corporativa de Gestão de Riscos e Controles Internos
- Política de Conformidade Institucional do Serpro
- Política de Integridade e Anticorrupção do Serpro

Sistemas utilizados

- GRCI: Sistema de Governança, Riscos, Compliance e Integridade.
- Sistema Integra: Sistema Indicadores Corporativos, repositório de documentos, arquitetura e mapeamento de processos
- Processo Decisório: PDWeb
- Agenda de Governança

Resultados apresentados

Iminência da aprovação da nova Política de Governança Corporativa: a Deliberação GE GE-008/2020 de 30/04/2020 foi revisada e está na fase final de aprovação para implantação, mas deve ser avaliada segundo o novo direcionamento.

Comitê de ESG do Serpro - COESG: Subordinado a um órgão colegiado, a Diretoria Executiva - DIREX, que por definição é uma “instância consultiva, propositiva e de apoio”, formalizado sobre o Tema Empresarial “GI - Governança de TI” (DD GI - 012/2022), que deve ser avaliada segundo o Tema Empresarial, sua subordinação, e a provável alocação a um órgão de governança corporativa (Superintendência).

Anexo 3: Universidade Corporativa Serpro

Introdução

“Universidade Corporativa não é prédio, nem um monte de cursos...é vincular a educação à estratégia do negócio.” Marisa Eboli (2012)

Com este pensamento iniciamos este documento, que tem objetivos de posicionar e resgatar o papel da área de Educação com atuação atinente a uma Universidade Corporativa, com um olhar refinado, situando-a como órgão estratégico na Empresa, considerando sua missão, objetivo e importância. É preciso repensar.

A criação da Universidade Corporativa do Serpro ocorreu em 2003. Teve como propósito implementar um modelo de educação corporativa para a Empresa, para atender as demandas educacionais, buscando maior aderência aos objetivos empresariais e alinhamento do percurso de aprendizagem e gestão do conhecimento organizacional. Ao longo do tempo, a área de Educação do Serpro deixou de ser Universidade Corporativa, chegou a ser Departamento e hoje está situada como Superintendência, sendo igualada às demais unidades organizacionais.

A Missão, Objetivo e Importância

A missão de uma Universidade Corporativa: desenvolver pessoas e gerir conhecimento para o êxito das estratégias organizacionais, ampliando cada vez mais seu campo de atuação, empregando sua expertise, também, em iniciativas que apoiam políticas públicas, contemplando ainda as recomendações advindas da ESG, referentes às questões ambientais, sociais e de governança, contribuindo para a imagem e à sustentabilidade econômico-financeira da empresa.

Alguns dos principais OBJETIVOS de uma Universidade Corporativa são:

- Ser reconhecida como um dos pilares estratégicos para o posicionamento Empresarial;
- Promover ações que favoreçam a geração, a atualização, o compartilhamento e aplicação de conhecimentos;
- Contribuir para o desenvolvimento de líderes, empregados, clientes e sociedade, sendo fator chave à existência, sustentação e êxito da Empresa;
- Promover, fomentar e coordenar os processos de aprendizagem organizacional e de gestão do conhecimento, viabilizando o planejamento, implementação e avaliação de Programas, Planos, Projetos e Soluções Educacionais vinculados aos processos de Formação e Capacitação;
- "Fazer valer" as políticas e demais documentos norteadores de Educação;
- Sanar as lacunas decorrentes da obsolescência do conhecimento, considerando um cenário que requer Inovação, Agilidade, Flexibilidade e Inteligência Competitiva;
- Desenvolver Soluções em Educação Corporativa, diversificando os formatos de aprendizagem e de tecnologias educacionais.
- Direcionar, orientar e coordenar a especificação e implementação de sistemas e ambientes de aprendizagem virtuais e físicos para efetividade das ações educacionais.
- Deve contribuir para o alinhamento e integração das demais unidades, por intermédio das soluções educacionais;

Quanto a sua importância, é referenciado em diversos campos de conhecimento que Educação Corporativa é estratégica, é protagonista e é também uma parceira forte, tanto às demais unidades quanto para o alcance dos propósitos organizacionais. Cabe salientar a sua contribuição, não somente no âmbito do conhecimento, quando se trata de desenvolvimento do corpo gerencial e funcional e, conseqüentemente, do capital intelectual, mas também para o reconhecimento, valorização e retenção de profissionais, para os custos empresariais quanto a qualidade do investimento neste segmento e na expertise agregada a produtos e serviços. Nesse sentido, compreende-se que a contribuição de uma Universidade, transcende a oferta de soluções de aprendizagem.

A Universidade Corporativa não é e nem deve ser considerada uma área de treinamento, mas um órgão estratégico e direcionador no que tange à Educação.

Como estamos?

- A área de Educação do Serpro, tem como atribuições e competências, o planejamento, viabilização, gestão e avaliação da educação corporativa na Empresa.
- Comprometidos com os componentes estratégicos, alinhados ao negócio e aos direcionamentos organizacionais, refletindo-os nos programas, planos, projetos, atividades e serviços de formação e capacitação corporativa.
- Pautados por Política Educacional, Plano Estratégico de Educação e Gestão do Conhecimento, normativos e sistemáticas.
- Subsidiando ações, com vistas ao desenvolvimento das competências organizacionais, técnicas e atitudinais.
- Exercendo o papel e a responsabilidade de formar e capacitar o corpo gerencial e funcional do Serpro, seguindo as diretrizes empresariais.
- Atuantes na estruturação de programas de formação, capacitação e desenvolvimento para o corpo gerencial e funcional da Empresa, em diversos temas empresariais, com destaque para tecnologia, gestão e liderança.
- Mantendo o foco de atuação voltado para a aprendizagem contínua.
- Fazendo gestão do orçamento destinado à área de Educação.

Pontos críticos de atenção

- “Invasão” de atribuições e competências por parte das Unidades Organizacionais.
- Outras áreas da empresa com estrutura organizacional e pessoas dedicadas à educação.
- Perda de autonomia técnica (muitos pensam dominar os conhecimentos de Educação e atuam sem envolvimento na área).
- Baixo reconhecimento do papel da área de Educação, colocando-a num nível operacional.
- Restrição de oferta de soluções educacionais (técnicos, auxiliares e PSE 's).
- Insuficiência de participação e de reconhecimento da área de educação no contexto acadêmico e em fóruns e comunidade de Educação Corporativa.
- Diminuição da capacidade produtiva cada vez mais frequente (pessoas são retiradas da área com “porteira fechada”, sem considerar perfil e sem ouvir os profissionais quanto à mudança de área).
- Indisponibilidade de tempo do time de Educação, pelo excesso de demandas, na participação de ações educacionais específicas da área, enquanto outros profissionais de outras áreas se capacitam no tema

- Atuação operacional em decorrência do risco de “perder” espaço no âmbito organizacional, comprometendo atuação mais estratégica da área.
- Utilização de diversos sistemas e aplicações no processo de educação corporativa e na gestão do time de Educação (microgerenciamento), burocratizando o processo, dificultando as entregas e comprometendo o tempo do time no atendimento das demandas. Exs: siga doc, íntegra, planilhas compartilhadas, soluciona, govi, siscor, intelecto, processo decisório, canvas, etc
- Infraestrutura de ambientes educacionais físicos (sala de aula) obsoleta (equipamentos, mobiliários, etc.).

E o EAD?

A retomada das ações educacionais pela universidade corporativa é motivada por um conjunto de razões que apontam diretamente para a resolução de alguns contextos institucionais de difícil solução, entre eles:

- A implantação de ações educacionais na modalidade a distância permite o treinamento de empregados de modo rápido e integrado ao ambiente de trabalho;
- A realização de ações educacionais na modalidade EAD reduz consideravelmente os custos operacionais relativos à educação corporativa continuada, pois elimina a necessidade de deslocamento do empregado para áreas de treinamento externas. Este é problema presente no Serpro, pois é recorrente a necessidade de alocação de funcionários em viagens para realização de treinamentos.

Diagnóstico das ações de ensino a distância.

Na versão anterior da universidade corporativa Serpro o público-alvo prioritário eram os empregados da instituição. A partir de um certo momento, foram criadas escolas para atendimento a clientes e para o público brasileiro.

O modelo de desenvolvimento de conteúdos para ações educacionais, anteriormente praticado pela universidade corporativa, era a produção autônoma de cursos para EAD. Esse processo incluía a captação do material didático, a adequação deste material para veiculação em ambiente digital, e a formatação audiovisual dos conteúdos. Também deve-se considerar que frequentemente os conteúdos eram inexistentes, exigindo que os próprios analistas instrucionais escrevessem os cursos em modo autoral. Todas essas operações exigiam a atuação de uma extensa equipe de Analistas instrucionais e programadores visuais, solicitando ainda períodos de tempo considerável para finalização de uma ação educacional.

Proposta

A proposta para a nova universidade é que não tenhamos desenvolvimento instrucional próprio. O modelo anterior oferecia dificuldades relacionadas a tempo e captação de recursos que carecem de resolução suficiente. Parece-nos, nesse momento, que a melhor relação de custos e benefícios para a implantação de instâncias de treinamento via EAD na universidade corporativa será a aquisição de ações educacionais desenvolvidas por instituições de mercado ou oriundas de outros órgãos da administração pública.

A justificativa para esta proposição é que entendemos que a principal função da universidade corporativa é a promoção e a disseminação de conhecimento entre os empregados da empresa. A criação de conteúdos pela universidade pode até ser um procedimento admissível quando o conteúdo a ser tratado seja totalmente desconhecido por outra instituição ou de natureza sigilosa.

Quanto ao público-alvo, pretende-se que nesse momento seja formado pelos empregados da instituição e do retorno a uma instância de atendimento ao público externo. Este último caso aponta prioritariamente a uma escola voltada para a inclusão digital.

Em relação à natureza das ações educacionais tendo em vista as diversas áreas de atuação estabelecidas, parece evidente que as tecnologias de ensino a distância podem oferecer soluções instrucionais variadas e de fácil acesso para os funcionários da empresa. Neste contexto, e de se supor que as seguintes categorias de ações educacionais parecem pertinentes:

- Ações educacionais de conteúdo técnico e tecnológicos, tais como cursos de linguagem de programação e tecnologias de ciência de dados;
- Ações educacionais de conteúdo não tecnológico;
- Ações educacionais de treinamentos para certificações;
- Ações educacionais voltadas para disciplinas de pós-graduação lato e stricto sensu;
- Ações educacionais de inclusão é letramento digital.

Escola de Inclusão Digital

O Serpro conta com uma Escola de Inclusão Sociodigital criada para oferecer cursos gratuitos de inclusão digital para a sociedade brasileira com projetos sociais de letramento e educação tecnológica que durante anos contou com diversas parcerias. No entanto, nos últimos anos, houve alterações de formato e oferecimento de cursos, e, a área de desenvolvimento tecnológico destes cursos foi migrada por completo para a área de desenvolvimento de softwares. Sem atualização necessária e criação de novos cursos, a escola caiu em desuso. Com isso, não houve investimentos em políticas sociais na área.

Propostas:

- Reconstrução da Escola de Inclusão Sociodigital na área de Educação;
- Captação de novos conteudistas para criação dos cursos de Inclusão Digital;
- Identificação de novos conteúdos de letramento e educação tecnológica são projetos sociais que possam ajudar nos projetos sociais definidos pela ESG.

E as pesquisas, o desenvolvimento e a inovação?

Diagnóstico

O Serpro, como estatal de tecnologia do governo federal brasileiro atualmente, tem se colocado como uma instituição operacionalização de processos computacionais em um modelo que se aproxima a uma fábrica de softwares. Isto acarreta um conjunto de questões que se relacionam aos processos de desenvolvimento e criação de tecnologias que acontecem na instituição. Muitos destes processos são mantidos dentro de determinados ciclos de conhecimento, sem que haja a disseminação dentro da própria empresa.

Estas questões evidenciam a necessidade do Serpro de estabelecer uma instância de pesquisa e inovação, considerando que suas formas de trabalho e, na prática, são baseadas principalmente no incremento de processos já existentes. A prospecção de novas tecnologias e metodologias deve pautar a descoberta de novos caminhos e produtos para o futuro da empresa, é para a compreensão de onde estamos e para onde queremos ir. Entendemos que uma empresa de tecnologia precisa se relacionar com o ecossistema em seu entorno, que neste caso é formado pelas outras empresas de tecnologia, pelas universidades e centros de pesquisa. Salientamos que a implementação de pesquisa e inovação no Serpro terá sempre o objetivo de adicionar produtividade às áreas envolvidas.

Proposta:

Inovação disruptiva e incremental

O processo de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação no Serpro, em nosso entendimento, deve ser orquestrado de modo a permitir que duas vertentes de investigação sejam instituídas: as inovações disruptivas e as incrementais. Deve-se considerar que ambas solicitam abordagens científicas para a sua implementação, nos seguintes termos:

- As inovações consideradas disruptivas são aquelas que buscam explorar domínios de conhecimento ainda desconhecidos pela instituição, de ordem fronteira, mas que podem efetivamente apontar caminhos para a atuação futura da empresa. Como exemplo podemos citar a pesquisa em computação quântica, ou governo baseado em evidências. Domínios de conhecimentos tão invasivos e ainda distantes da realidade cotidiana do Serpro devem ser indicados por pessoas que compartilhem uma visão estratégica da instituição, para que assim estejam capacitados a discutir e antever quais são os desafios futuros do Serpro. Salienta-se que tais elaborações devem apontar para uma perspectiva temporal de 10 ou 20 anos à frente.
- As inovações consideradas incrementais são aquelas que abordam tecnologias ou metodologias já existentes, aplicadas no cotidiano das áreas da empresa, e que precisam passar por incrementos, por melhorias e atualizações. Ou seja, estas pesquisas pressupõem a solução dos problemas do dia a dia. Como exemplo, podemos considerar a necessidade de se aumentar a acurácia de um sistema de aprendizagem de máquina, que já é utilizado pela empresa ou por clientes. A exploração de métodos para a solução destes problemas cotidianos também constituem pesquisa para inovação.

O tratamento de ambas as formas de pesquisa solicitará abordagens individuais e específicas. Para cada desafio deverá ser montado um procedimento específico. É um tema que pode até mesmo ser decomposto em diversos subtemas, gerando várias pesquisas diferentes mas relacionadas.

Outra forma de realização de pesquisas de ordem disruptivas é estimular que empregados do Serpro façam pós graduação na modalidade *stricto sensu*, com o objetivo específico de estudar e apresentar soluções para problemas estabelecidos pelas linhas de pesquisa do Serpro. Neste caso é fundamental a implementação de acordos com universidades. Mas será sempre necessário oferecer condições ao pesquisador, principalmente em termos de tempo e recursos.

Nesse contexto, também é possível incentivar as áreas a planejar as pesquisas e dar subsídios aos pesquisadores, no sentido de resolverem problemas específicos de seu domínio de trabalho, em modo disruptivo ou incremental.

Proposta de modelo de organização das pesquisas no Serpro

Para a condução das atividades de pesquisa e inovação no Serpro, sugere-se o estabelecimento de um Conselho de Pesquisa, constituído por um pró-reitor de pesquisa, com titulação de doutorado e legitimado pela empresa, semelhante ao conselho de pesquisa de qualquer universidade, e por uma massa crítica de auxiliares.

Esta estrutura, que pode ser mínima mas representativa, terá a função de determinar o modelo formal de proposição, aprovação e acompanhamento das pesquisas e dos processos de inovação resultantes, determinação das linhas de pesquisa e dos prazos a serem cumpridos pelos pesquisadores, bem como a articulação de formação de grupos de pesquisa para registro no CNPq.

É o que necessitamos para nos tornarmos Universidade Corporativa novamente?

- Ser posicionado e valorizado como órgão estratégico.
- Ter uma gestão do processo de educação corporativa no Serpro, exclusiva da área de Educação, atuando de forma parceira e integrada junto às unidades organizacionais.
- Atuar de forma mais conectada com as ações de inovação, transformação digital e ESG.
- Contribuir para o fortalecimento de políticas públicas de forma a atender às demandas da sociedade e da administração pública.
- Ser vistos e valorizados como uma área de formação, capacitação e de desenvolvimento de excelentes profissionais e cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade.
- Reestabelecer e conquistar novas parcerias, intercâmbios e cooperação técnica, ampliando, desta forma, a rede de conhecimentos e de relacionamentos, considerando instituições acadêmicas, viabilizando pesquisas, produção técnico-científica, eventos que envolvam diversos atores educacionais.
- Fortalecer e consolidar no âmbito corporativo, a importância da aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento.
- Garantir que o time de educação tenha tempo e oportunidades para se qualificar e potencializar o conhecimento no tema, de forma a atender, cada vez mais, efetivamente, às demandas empresariais.
- Adequar o time de educação (capacidade produtiva) considerando o atual volume de demandas educacionais.
- Atualizar o processo de Educação Corporativa, visando a implementação de melhorias.
- Prover ambientes educacionais físicos com infraestrutura que atenda, adequadamente, às demandas e público diversificado.

Recomendamos ainda:

Instituir grupo de especialistas para proposição de um Modelo de Gestão e de Funcionamento da Educação Corporativa no Serpro, compatível com os direcionamentos mais atuais, considerando os pontos críticos aqui registrados, bem como os percursos que precisamos trilhar para reposicionar a área de Educação

- Implementar ações para fortalecer o papel da Educação Corporativa no Serpro, considerando a melhoria da imagem.
- Revisitar os atuais documentos da Educação Corporativa, visando atualização.
- Analisar o processo educacional e a atual estrutura da área, visando um arranjo efetivo e condizente com os desafios.
- Fortalecer o processo de Gestão do Conhecimento e conectá-lo de modo significativo e consistente com a Aprendizagem Corporativa.
- Avaliar a participação da área de Educação Corporativa nos diversos comitês e grupos de trabalho existentes na empresa.
- Realizar um estudo das atuais condições dos ambientes físicos de aprendizagem.
- Adotar a Escuta Ativa (apreender a percepção do time de Educação, com relação aos aspectos positivos, desafios da área, idéias e sugestões de melhoria) como boa prática para uma gestão de fato colaborativa, assertiva e integrada.

E agora?

Identificar os obstáculos...Traçar um Plano de Ação...Enfrentar os desafios...Alcançar os objetivos.

É imprescindível que uma área de Educação não concorra ou seja confundida com outras unidades estratégicas, posto que é a Espinha Dorsal do Conhecimento Corporativo.

Compreende-se, diante do exposto, a importância de revisitar continuamente o processo educacional, tornando-o atual, implementando melhorias cabíveis, agregando práticas, que sejam concretas e efetivas, capazes de atender a organização e aos profissionais, agregando valor à estratégia empresarial.

Reforçando e complementando a provocação inicial, de Marisa Eboli, segundo Simone Guimarães Menezes, especialista em Gestão pela Qualidade Total e Mestranda em Engenharia de Produção, afirma: “O que torna uma universidade corporativa de fato corporativa é a sua ligação com a estratégia”.

Anexo 4: Jurídico e órgãos consultivos, orientadores ou de correição

Diagnóstico da Superintendência Jurídica - SUPJU

Introdução

A Superintendência Jurídica – SUPJU, antes denominada Consultoria Jurídica - COJUR, e subordinada diretamente ao Diretor Presidente do Serpro, após a GE - 032/2019, de 02/05/2019, passou a ter esta denominação e a ser subordinada à Diretoria Jurídica e de Governança - DIJUG.

Atribuições

Conforme a DAC – DIJUG de 01/10/2022:

- Assessorar a Diretoria na definição de políticas e diretrizes relativas à gestão dos processos judiciais e extrajudiciais;
- Direcionar, coordenar e assessorar juridicamente as unidades sobre os assuntos e as ações corporativas relacionadas ao consultivo empresarial;
- Direcionar, coordenar e assessorar juridicamente as unidades sobre os assuntos e as ações corporativas relacionadas ao contencioso judicial e extrajudicial
- Promover a representação judicial e extrajudicial do Serpro

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SUPJU - DAC - GE-033/2022

A Estrutura Organizacional da SUPJU tem a atribuição de atividade assessoramento estratégico e é composta por:

- a) 05 (cinco) Departamentos;
- b) 09 (nove) Divisões; e
- c) 02 (duas) Supervisões

QUANTITATIVO DE CARGOS / EMPREGADOS

Cargo - Especialização	Quantidade
Analista - Advocacia	52
Analista – Assuntos Jurídicos	02
Analista – Apoio Operacional	08
Redes	01
Suporte Administrativo	02
Perícia em Cálculo Judicial	03
Programação e Controle de Serviços TI	01
Desenvolvimento de Sistemas	01
Técnico	03
Auxiliar	08
TOTAL	70

Departamentos e Divisões

ESTRUTURA

Superintendente
Departamento de Governança e inteligência Jurídica
Departamento Jurídico de Direito Administrativo e Matérias finalísticas
Departamento Jurídico de Direito Digital e Propriedade Intelectual
Departamento Jurídico Empresarial
Departamento Trabalhista e Previdenciário
Divisão de Governança Jurídica
Divisão de Inteligência Jurídica
Divisão Jurídico de Aquisições e Contratações
Divisão Jurídico de Negócios, Parcerias e Soluções Digitais
Divisão Jurídica de Inteligência Tributária
Divisão Contencioso Judicial Trabalhista e Previdenciário – Regiões Centro Oeste, Norte e Nordeste
Divisão Acompanhamento Judicial Trabalhista Estratégico e de Conciliações
Divisão do Contencioso Judicial Trabalhista e Previdenciário – Regiões Sul e Sudeste
Divisão Consultiva Trabalhista e Previdenciária

CENÁRIO ATUAL DA SUPJU SOB A VISÃO DA GESTÃO DA EMPRESA

Existe grande insatisfação da gestão da empresa em relação ao desempenho da SUPJU, que não considera a Superintendência como unidade estratégica, que pode influenciar na gestão da empresa, e sim como atividade meio, significando apenas um centro de custos que não apresenta resultados satisfatórios.

Esta avaliação pode ser atribuída à atual estrutura organizacional da SUPJU, ao quadro reduzido de analistas e técnicos, ao baixo investimento em capacitação de alto nível (especialização, mestrado e doutorado), ao excesso de retrabalho que dificulta a atenção às demandas complexas em tempo razoável e à falta de adesão a recursos tecnológicos.

São fatores que podem contribuir para esse cenário:

- Dificuldade na localização de documentos;
- Falta de padronização de peças e de pareceres;
- Falta de investimento no atual software de gestão jurídica, o qual foi desenvolvido pelo Serpro e necessita de suporte, manutenção e atualização de funcionalidades;
- Excesso de demandas urgentes;
- Falta de clareza da estratégia empresarial e das expectativas da direção;
- Conhecimento insuficiente dos limites da competência da SUPJU pelos clientes internos.

Entende-se que para que a SUPJU se transforme em um Jurídico inovador, parceiro de negócios, gerador de resultados, são necessárias mudanças incrementais (inovações mais modestas) e disruptivas (mudanças mais profundas). A seguir sugerimos algumas ações, as quais foram publicadas no site Jota (<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/o-departamento-juridico-como-referencia-no-atendimento-aos-clientes-internos-25072022>), de forma não exaustiva, sendo que algumas estão sendo implementadas na SUPJU:

- Prover programas de integração com o jurídico, tornando o time conhecido na empresa;
- Divulgar a atuação do jurídico, criando ferramentas informativas, como newsletters acessíveis ao time interno;
- Possibilitar a avaliação de desempenho do jurídico pela organização, proporcionando que o time trabalhe em cima da percepção do usuário;
- Simplificar a forma de atuação, dando abertura, clareza e aproximando os advogados da operação;
- Escrever menos, de forma acessível, simples e objetiva, evitando o “juridiquês” e estimulando sempre a escuta ativa;
- Verificar os recursos internos e priorizar a utilização dos sistemas da empresa para facilitar a vida do usuário;
- Estabelecer métricas e indicadores robustos do jurídico junto à organização, que conversem com os objetivos do negócio;
- Tomar decisões com base em dados, sendo um verdadeiro jurídico data-driven;
- Mudar a impressão do jurídico de centro de custos para gerador de resultados;
- Alinhar com a liderança das áreas para envolver o jurídico nos projetos estratégicos desde o momento zero, evitando atrasos e readequações;

- Observar os processos de ponta a ponta, conhecendo a operação e demonstrando que o jurídico está imerso no negócio, de modo que cada um na organização tenha um advogado para chamar de seu;
- Ter capacidade de adaptação e flexibilidade;
- Entender as necessidades do cliente para definir as prioridades de forma conjunta, buscando a eficiência na atuação;
- Construir e cultivar as relações com base na confiança, de forma propositiva, proativa e não reativa;
- Atuar de forma integrada, fora de silos, demonstrando visão holística do negócio e conectando as áreas diferentes do jurídico para dar um parecer único e integrado.

Além destas ações sugere-se utilizar os princípios do Legal Design e do Visual Law para as entregas, evitando-se documentos em texto longo para adotar dashboards, gráficos interativos e intuitivos, e outras técnicas.

DESAFIOS DA GESTÃO DA SUPJU

Garantir maior EFETIVIDADE, EFICIÊNCIA, SEGURANÇA, QUALIDADE e AGILIDADE em suas atividades.

PROPOSTAS DE MUDANÇAS

A SUPJU tem como missão assistir ao Serpro no desempenho das atividades Consultiva e Contenciosa, sendo responsável por orientar as melhores práticas e condutas para os gestores da empresa, desempenhando, assim, função de extrema relevância estratégica para o desenvolvimento das atividades e negócios empresariais.

Contudo, para melhor desempenhar suas atividades, sugere-se a unificação dos atuais departamentos que desempenham atividades contenciosas e consultivas, em dois departamentos distintos, o que representará a racionalidade e padronização das atividades, melhor alocação do corpo jurídico e diminuição do índice de retrabalho.

Sugere-se, ainda, a criação da Controladoria Jurídica e do Departamento de Perícia Judicial.

Sugere-se a isonomia dos valores de GFE para os advogados, tomando como parâmetro o maior valor atualmente praticado.

PROPOSTA DE ALTERAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SUPJU PARA 3 DEPARTAMENTOS

UNIFICAÇÃO DOS DEPARTAMENTOS DE NATUREZA CONTENCIOSA E CONSULTIVA

Unificar o Departamento Contencioso Trabalhista e o Empresarial, com divisões por temas mais relevantes, com redistribuição do quadro para atender as áreas deficientes.

Unificar o Departamento Consultivo e o Digital -Propriedade Intelectual com divisões por temas mais relevantes, com redistribuição do quadro para atender as áreas deficientes.

CRIAÇÃO DA CONTROLADORIA JURÍDICA

Transformar o Departamento de Governança e inteligência Jurídica em Controladoria Jurídica para uma atuação eficiente da SUPJU, de forma a permitir que os advogados tenham mais tempo para as atividades específicas da advocacia.

Atividades da Controladoria Jurídica: (Referência: Curso Controladoria Jurídica - ESA/OABDF - janeiro/2022)

- Cadastros de processos
- Gestão documental
- Digitalizações
- Citações, Publicações e Intimações
- Agendamentos
- Controles
- Diligências
- Guias de custas
- Gestão de correspondências
- Distribuição e protocolos
- Acompanhamentos de processos
- Alimentação sistema jurídico
- Relatórios de KPIs

CRIAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE PERÍCIA JUDICIAL

O plano de cargos e salários do Serpro (PGCS) dispõe de especialização “perícia em cálculo judicial”, cargo ocupado por analistas que foram contratados a partir do concurso de 2008.

Inicialmente, os peritos do Serpro estavam estruturados em departamento subordinado ao Jurídico, contudo, essa estrutura sofreu desmonte, onde esses analistas foram pulverizados pela empresa e o departamento foi reduzido à divisão com apenas sete empregados, com subordinação à Superintendência de Controladoria (SUPCO).

A atividade pericial sob a gestão da SUPCO trouxe muito prejuízo ao Serpro, devido a dificuldade de comunicação entre peritos e advogados, decorrente de orientação antagônica pelos diretores supervisores.

A atividade pericial necessita de reestruturação no âmbito da SUPJU, devendo possuir independência técnica e administrativa, com o quadro reformulado e capacitado, podendo, inclusive, se valer de acordo de cooperação com a AGU e MJSP para adoção de ações conjuntas e de gestão direcionadas ao auxílio mútuo em casos de grande repercussão e a capacitação dos peritos e assistentes periciais.

Destaca-se, de plano, a atuação e expertise desses empregados em adoções e criação de artefatos primordiais para a defesa do Serpro, como por exemplo, a atuação ímpar em um processo da cidade de São Paulo, Belo Horizonte e Brasília que proporcionou a economia superior à 3 bilhões de reais, veja-se em apenas três processos.

Assim, a manutenção desse corpo técnico subordinado à SUPCO representa um desserviço ao erário público, e o deslocamento da estrutura vinculado SUPJU poderá limitar o alcance de resultados mais satisfatórios ao Serpro, a sugestão é de que se tenha uma estrutura autônoma e ou que a vinculação seja à SUPCR, local em que os times poderão aglutinar esforços para melhorar a gestão e compliance da organização.

Auditoria Interna, Corregedoria, Ouvidoria e Comissão de Ética

Estrutura Organizacional

A Auditoria Interna (AUDIN) e Ouvidoria (OUVID) estão subordinadas ao Conselho de Administração, enquanto as demais estão vinculadas ao Diretor Presidente - DP (Comissão de Ética e Superintendência de Controles, Riscos e Conformidade, que abriga também a Corregedoria).

Atribuições

a) Auditoria Interna

Tem como missão, assessorar a alta administração no desempenho de suas funções, fornecendo os relatórios com informações resultantes de análises que subsidiam a avaliação do desempenho dos controles internos do Serpro.

Além disso, acompanha os processos de fiscalização e controle internos e externos, relativos às auditorias realizadas pela CGU, auditorias independentes (externas) e processos de prestações de contas, assim como, tomadas de contas especiais, monitoramentos, acompanhamentos, inspeções, representações e auditorias.

b) Ouvidoria

A Ouvidoria do Serpro foi instituída em julho de 2001 para atuar em defesa do empregado e da Administração. A função é conduzida por representante do quadro interno, que atua recebendo, encaminhando e acompanhando os acionamentos (elogios, pedidos, reclamações ou sugestões) para garantir agilidade e precisão nas soluções, bem como para colaborar para a melhoria dos serviços e processos da Empresa.

A Ouvidoria está ligada à compreensão e ao respeito das necessidades, dos direitos e dos valores das pessoas, atuando com transparência e integridade. Ela conta com um sistema de gestão que facilita o processo de denúncias e acompanhamento até a solução dos acionamentos. Vincula-se ao Conselho de Administração e é coordenada tecnicamente pela Ouvidoria Geral da União, conforme disposto no Art. 14, do Decreto nº 5.683, de 24 de janeiro de 2006.

c) Comissão de Ética

A Comissão de Ética do Serpro (CES) vincula-se ao Diretor-Presidente e desenvolve suas atividades observando diversos dispositivos legais e o Sistema de Gestão Ética do Governo Federal, de modo que os documentos e as informações não firam a proteção à honra e à imagem dos possíveis envolvidos.

A CES é formada por membros com vínculo empregatício com o Serpro; com reconhecimento por sua respeitabilidade profissional, por competência técnica e por sua confiabilidade ética, não pesando dúvidas quanto à sua retidão de caráter, idoneidade, integridade e dignidade pessoal. A Comissão tem a sua secretaria executiva instituída formalmente, vinculada ao Gabinete do Diretor-Presidente.

d) Controles, Riscos e Conformidade

A área de controle, riscos e conformidade atua no direcionamento, na coordenação, na orientação e na execução das ações corporativas referentes aos assuntos controle interno, gestão de riscos, conformidade institucional, integridade, governança corporativa, correição, indicadores de governança corporativa e indicadores de governança de TI.

e) Corregedoria

A Corregedoria subordina-se à área de controle, riscos e conformidade e alinha-se à Controladoria-Geral da União (CGU), órgão máximo do sistema correcional no governo federal. A atividade de correição tem como objetivo investigar, apurar e identificar infrações funcionais e mesmo atos ilícitos praticados por agentes públicos. Ao prevenir e reprimir desvios, as diversas corregedorias do país garantem um ambiente de respeito à lei, em que os servidores e empregados do governo são protegidos do convívio com situações de improbidade. É um trabalho contínuo que garante não só o chamado “controle interno” de cada órgão e entidade, mas que, a partir de uma atuação conjunta, forma uma verdadeira rede nacional de combate à corrupção.

MANDATO

TITULAR	VIGÊNCIA
Auditoria	01/01/2024
Ouvidoria	19/06/2024
Controle, Riscos e Conformidade	31/01/2024
Corregedoria	28/02/2024

Anexo 5: Sustentabilidade Social e Ambiental

A sigla ESG surgiu pela primeira vez em um relatório de 2004 intitulado “Who Cares Wins” (“Ganha quem se importa”, em tradução livre), resultado de uma iniciativa liderada pela Organização das Nações Unidas.

Essa iniciativa foi convocada pelo Pacto Global, que atua para que as empresas possam desenvolver ações nos Dez Princípios Universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção.

ESG é um conjunto de padrões e boas práticas que visa definir se a operação de uma empresa é socialmente consciente, sustentável, e corretamente gerenciada. Se a estratégia de gestão está conectando boas práticas corporativas com análise às necessidades, riscos e oportunidades relacionadas a questões ambientais, sociais e de governança.

As empresas já discutem como as melhores práticas de ESG estão no DNA das estatais.

Sustentabilidade Social

Programa SERPRO de Inclusão Digital

Implantado em 2003, o Programa SERPRO de Inclusão Digital (PSID) teve como premissa buscar promover a inclusão digital e social das comunidades excluídas do universo das Tecnologias da Comunicação e Informação – TIC, utilizando sua expertise tecnológica e seu compromisso social nesse projeto de uso intensivo da tecnologia da informação, para ampliar a cidadania e combater a pobreza, visando a garantir a inserção do indivíduo na sociedade da informação e o fortalecimento do desenvolvimento local, em sintonia com o Programa Brasileiro de Inclusão Digital do Governo Federal.

Dentre as atividades executadas pelo Programa Serpro de Inclusão Digital, podemos destacar:

AÇÕES

Telecentros

A doação de microcomputadores para entidades públicas e instituições da Sociedade Civil era uma das ações do PSID, cujo objetivo era viabilizar a implantação de Telecentros comunitários, estimulando o uso da tecnologia livre em todo o país, visando a ampliar a cidadania, inserindo o cidadão na sociedade da informação e fortalecendo o desenvolvimento local

Oficina de Inclusão Social

Capacitação de jovens em situação de vulnerabilidade, através de cursos ministrados por colaboradores/empregados voluntários e parceiros, que propiciavam uma capacitação sustentável no uso e disseminação das TIC's e sua integração a projetos comunitários

Serpro Cidadão

Espaço nas dependências do Serpro onde eram disponibilizados para a sociedade, computadores conectados à internet, com orientação supervisionada de monitores (empregados do Serpro), que auxiliavam na utilização dos equipamentos e no acesso às informações desejadas. Em 2016, O Programa Serpro de Inclusão Digital foi cancelado e a área de Responsabilidade Social permaneceu algumas iniciativas como a capacitação dos jovens Aprendizes e o Projeto Construindo Futuro na TI, que capacitava jovens e voluntários de comunidades para disseminarem o conhecimento de TI nessas comunidades

Escola de Inclusão Digital

A Escola de Inclusão Sociodigital foi criada em 2004 para oferecer de forma aberta e gratuita cursos de inclusão digital para a sociedade. Foi utilizada em vários projetos sociais de letramento e educação digital pelo Serpro e parceiros.

Depois de 2017 houve alterações de formato e oferecimento de cursos, e, o desenvolvimento tecnológico migrado para a área de desenvolvimento. Desde então, a escola não vem sendo atualizada e caiu em desuso

Sustentabilidade Ambiental

AÇÕES

Agenda A3P - Agenda Ambiental na Administração Pública

É um programa do Ministério do Meio Ambiente que objetiva estimular os órgãos públicos do país a implementarem práticas de sustentabilidade. A adoção da A3P demonstra a preocupação do órgão em obter eficiência na atividade pública enquanto promove a preservação do meio ambiente.

O Serpro assinou o Termo de Adesão à Agenda Ambiental da Administração Pública - A3P, em 2018 com validade até 2023.

A A3P possui um Plano de Trabalho que está em atraso na empresa

AÇÕES

Coleta Seletiva

Coleta seletiva é um processo que consiste na separação e recolhimento dos resíduos descartados. Desta forma, os materiais que podem ser reciclados (papéis, plásticos, vidros e metais) são separados dos resíduos orgânicos, e demais tipos de resíduos. A coleta seletiva é uma das principais alternativas para redução do volume de resíduos a serem dispostos em aterros. Para tal, a separação do lixo é feita de acordo com o tipo de material, onde cada coletor deverá possuir uma referência (cor) de identificação que facilita a coleta

Programa de Eficiência Energética

Em novembro de 2018, o Serpro iniciou em Brasília a implementação de dois projetos de eficiência energética que participam do Programa de Eficiência Energética, proposto pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e Companhia Energética de Brasília (CEB).

A empresa tem buscado a participação em programas de eficiência energética oferecidos pelas concessionárias de energia de cada localidade, avaliando as características específicas de cada regional, para a elaboração dos projetos que possam concorrer aos benefícios oferecidos pelo Programa da ANEEL

(<http://www.aneel.gov.br/programa-eficiencia-energetica>)

Licitações Sustentáveis

A administração pública deve promover a responsabilidade socioambiental nas suas compras. Licitações que levem à aquisição de produtos e serviços sustentáveis são importantes não só para a conservação do meio ambiente mas também apresentam uma melhor relação custo/benefício a médio ou longo prazo quando comparadas às que se valem do critério de menor preço

Ficha Técnica

Coordenadores de Grupos Temáticos

(em ordem alfabética)

Bruno de Mello Anacleto R Andrade **Estrutura**
Denis Marcio Menezes de Oliveira **Tecnologia**
Emerson Sachio Saito **Desenvolvimento**
Eunides Chaves **Pessoas e Governança**
Fillipe Tadeu Teixeira Almeida **Gestão Administrativa**
Flabia Alves Lopes **Educação**
Guaraçay Augusto R da Silva **Jurídico e Órgãos Consultivos, Orientadores e de Correição**
Kleber Pereira dos Santos **Infraestrutura**
Marco Aurélio Sobrosa Friedl **Negócio**
Marcos Martins Melo **Segurança**
Paulo Fernando Pastore **Inovação**
Reinaldo Melo Soares **Relações com Representantes Trabalhadores**
Valéria Pinto Lemos da Silva **Sustentabilidade**
Victor Freire de Carvalho **Comunicação**

Colaboradores Voluntários

(em ordem alfabética)

Adriano de Oliveira Martins	Cesar Eduardo Motta Vianna
Alcelia Maria Silva Moraes	Cristina Pinilla Orellana
Alexandre Magno de Vasconcelos	David Diego Fernandes Magalhães
Alexandre Souza Aguiar	Davis Victor Feitosa de Oliveira
Ana Tereza Marinho Milhomem	Edison Luis de Vargas Helbert
André de Freitas Fernandes	Eduardo Freire de Miranda
Antonio Carlos Melo da Silva	Eduvigem dos Santos Maciel
Arnaldo Meira de Santana	Eneide Modenese
Carlos Ely Pimenta	Erlisson Cabral de Brito
Carlos Eugênio Gonçalves Faria	Euler Rosa Guimarães
Carlos Henrique Machado Pinto	Fabiano Sardenberg Kuss
Carlos Henrique R Alexandria	Fábio Corrêa Link
Carlos Henrique Sousa	Fabricio Moreira Almeida
Carlos Marcos Torres	Fabricio Puttini Calza
Carlos Murilo da Silva Valadares	Fernando Lobo Martins
Carlos Ricardo Machado Oliveira	Firmino José Marinho
Carmem Regina Rocha de Lima	Flávio Casas de Arcega

Francisco das Chagas B da Silva
Gilvandro Assis da S Neiva Junior
Gisele Cavalcante da Costa
Guilherme Funchal da Silva
Gustavo de Melo Alencar
Gustavo Tom de Oliveira
Helio Dias Campos Junior
Ivandro Claudino de Sá
Joana Darc Costa Bezerra
José Raimundo dos S Fonseca Filho
Jose Roberto Rebelo Simões
Laura Cristina Rézio Pereira
Leonardo A Barcante Teixeira
Losane Tietbohl
Lucia de Fatima Castelli Rabelo
Luciene Maria Leonel Dantas
Luis Eduardo Figueiredo Peixoto
Luiz Pedro Silva Santos
Maercia Kretli
Marcel Brunetto
Marcelo Folly Silva Campos
Marcelo Lobo Rocha
Marcia Maria G de Araujo e Silva
Marcia Mitsuko Honda Iizuka
Marcio de Araujo Benedito
Maria Elisa de Albuquerque
Maria Esther Rolim Silva
Mariana de Nazaré dos Anjos Lima
Mario Luis Teza
Mary D'Artson
Matheus Reis Costa
Michelliny Silva de Oliveira
Moises Freitas de Carvalho Pereira
Patrick Silva da Silva
Paulo Mendonça Júnior
Rangel Jungles dos Santos
Renata Correa Sousa
Renato de Souza Marques
Ricardo A dos Santos Ribeiro
Rildo Costa Farias
Rosa Maria de Souza Lima
Salvador Luiz Annunciato
Selma Dos Reis Froes Nunes
Sérgio Oliveira de Almeida
Suderland W Gondim Guimaraes
Tania Soares da Costa
Tereza Cristina C G Passetto
Thais Dias Argolo
Vanessa Lima Silva
Wagner José Melo da Silveira
Wanya Gomes da Fonseca Leite
Wescley Santos Guimaraes

Observação:

Houve muitas contribuições de colegas de diversas áreas, inclusive de especialistas técnicos da equipe de segurança. Eles optaram por não serem identificados.

Relatores

Marcos Martins Melo *Coordenador*
Denis Marcio Menezes de Oliveira
Gisele Cavalcante da Costa
Marcia Mitsuko Honda Iizuka
Victor Freire de Carvalho