

**CARTA ANUAL DE
POLÍTICAS PÚBLICAS**

E

**GOVERNANÇA
CORPORATIVA**

Exercício 2021

Brasília, maio de 2022

SUMÁRIO

1.	IDENTIFICAÇÃO GERAL.....	3
2.	POLÍTICAS PÚBLICAS	4
2.1.	INTERESSE PÚBLICO SUBJACENTE ÀS ATIVIDADES EMPRESARIAIS	4
2.2.	POLÍTICAS PÚBLICAS - PLANO PLURIANUAL - PPA.....	7
2.3.	METAS RELATIVAS AO DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES QUE ATENDAM AOS OBJETIVOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	7
2.4.	RECURSOS PARA CUSTEIO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS	12
3.	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	12
3.1.	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	12
3.2.	ESTRUTURA DE CONTROLES INTERNOS E GERENCIAMENTO DE RISCO	13
3.3.	DADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS E COMENTÁRIOS DOS ADMINISTRADORES SOBRE O DESEMPENHO E ATENDIMENTO DAS METAS E RESULTADOS	17
3.4.	POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	20
3.5.	DESCRIÇÃO DA COMPOSIÇÃO DA REMUNERAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E DO CONSELHO FISCAL	24



EMPRESA GESTORA DE ATIVOS S.A - EMGEA

CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA

EXERCÍCIO 2021

Em conformidade com o artigo 8º, incisos I e VIII, da Lei nº 13.303, de 30.6.2016, o Conselho de Administração da EMGEA subscreve a presente Carta Anual sobre Políticas Públicas e Governança Corporativa referente ao exercício social de 2021.

1. IDENTIFICAÇÃO GERAL

Denominação	Empresa Gestora de Ativos S.A. - EMGEA		
Sede	Setor Bancário Sul, Qd. 2, Bl. B, subloja, Edifício São Marcus, CEP 70.070-902, Brasília - DF Sítio eletrônico: www.emgea.gov.br		
CNPJ	04.527.335/0001-13		
Código CNAE	8411-6/00		
Código NIRE	533.0000.651-2		
Código SIORG	55962		
Código SIAFI	UPC 179102		
Tipo de estatal:	empresa pública		
Acionista controlador	União		
Tipo societário	sociedade anônima		
Tipo de capital	fechado		
Abrangência de atuação	nacional		
Setor de atuação	recuperação de ativos		
Diretor Financeiro	Marcus Vinicius Magalhaes de Pinho; Telefone: 3214.4910; E-mail: gabin@emgea.gov.br		
Assessoria de comunicação	gabin@emgea.gov.br		
Auditor independentes no Exercício 2021	Russell Bedford GM Auditores Independentes S/S; Telefone: (61) 3041-9592; E-mail: Brasilia@russellbedford.com.br		
Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas Públicas	Nome	Cargo	CPF
	Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo	Conselheiro-Presidente	***.379.***-**
	Ana Carolina Tannuri Laferte Marinho	Conselheira	***.353.***-**
	Bernardo Souza Barbosa	Conselheiro	***.612.***-**
	Bruno Bianco Leal	Conselheiro	***.123.***-**
	Francisco Eduardo de Holanda Bessa	Conselheiro	***.244.***-**
	Pedro Paulo Alves de Brito	Conselheiro	***.268.***-**
	Rogério Rodrigues Bimbi	Conselheiro	***.116.***-**
	Fábio Rito Barbosa	Diretor-Presidente	***.107.***-**
Administradores subscritores da Carta Anual de Governança Corporativa	Alexandre Oliveira Mota	Diretor	***.938.***-**
	Maria Betânia Gonçalves Xavier	Diretor	***.761.***-**
	Marcus Vinicius Magalhães de Pinho	Diretor	***.892.***-**
	Rodrigo Marques de Souza Dantas Mattos	Diretor	***.288.***-**

2. POLÍTICAS PÚBLICAS

A Lei nº 13.303/16, em seu Art. 8º, inciso I, determina a elaboração de *“carta anual, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações, com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos”*. Essas informações estão detalhadas a seguir.

2.1. Interesse público subjacente às atividades empresariais

A Empresa Gestora de Ativos S.A – EMGEA, com sede em Brasília, é uma empresa de gestão de bens e direitos provenientes da União e de entidades integrantes da administração pública federal.

Os ativos (bens e direitos) são adquiridos por meio de assunção de obrigações das entidades transmitentes, por aumento de capital ou contra pagamento.

Constituída sob a forma de sociedade anônima de capital fechado, é uma empresa pública federal não financeira, vinculada ao Ministério da Economia.

A EMGEA foi criada pelo Decreto nº 3.848, de 26.6.2001, com base na autorização contida na Medida Provisória nº 2.196-3, de 24.8.2001, que estabeleceu o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais - PROEF.

Quando da constituição da Empresa, a operação inicial envolveu a cessão pela Caixa Econômica Federal - CAIXA, de R\$ 26,61 bilhões em contratos de financiamentos imobiliários, grande parte deles oriundos do antigo Sistema Financeiro da Habitação - SFH. Em contrapartida, a EMGEA assumiu obrigações da CAIXA, compostas por dívidas perante o Fundo de Desenvolvimento Social - FDS, o Fundo de Apoio à Produção de Habitações para a População de Baixa Renda - FAHBRE e, em maior percentual, perante o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS.

Na sequência, em 2003, ainda na fase de constituição, a União efetuou uma integralização de capital no valor de R\$ 4,25 bilhões, por meio da transferência de créditos imobiliários originados pela CAIXA.

Em 2014, ampliando seus negócios, a EMGEA adquiriu, novamente da CAIXA, mediante pagamento com créditos perante o Fundo de Compensação de Variações Salariais - FCVS, ativos no montante de R\$ 1,62 bilhão constituídos por contratos de operações de crédito comercial e de crédito imobiliário.

A partir da alteração do Estatuto Social, em 21.11.2017, a Empresa passou a adotar a forma de sociedade anônima de capital fechado. Essa mesma alteração estatutária ampliou o escopo de atuação da EMGEA para prestar, ao amparo da Lei nº 13.465/2017, serviços de cobrança administrativa de créditos sob gestão da Secretaria do Patrimônio da União - SPU. Nesse mesmo contexto, foi criada a Assembleia Geral de Acionistas, órgão máximo de governança da EMGEA.

Também em 2017 foi iniciado o desenvolvimento, na própria EMGEA, de uma plataforma de negócios interna para a gestão dos seus ativos: o Sistema de Gestão de Ativos - SISGEA, ferramenta de suma importância na gestão dos negócios da EMGEA e que vem sendo aprimorada a cada ano.

Ainda naquele ano, o processo de governança corporativa foi aprimorado e totalmente alinhado às exigências da Lei nº 13.303, de 30.6.2016 (Lei das Estatais), do Decreto nº 8.945, de 27.12.2016 (que regulamentou a Lei nº 13.303), e das Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União - CGPAR, o que rendeu à EMGEA o Certificado Nível 1, nos quatro ciclos da Certificação do Indicador de Governança IG-SEST: 1ª Certificação em 2017, 2ª e 3ª Certificações em 2018; e 4ª Certificação em 2019.

Ao absorver da CAIXA e dar tratamento a ativos com alto risco de crédito, a EMGEA desempenhou papel na realização dos propósitos do PROEF, contribuindo para a adequação daquela instituição financeira às regras do Acordo de Capital da Basileia¹, e redução de eventual necessidade de aporte de capital pela União. No que diz respeito ao caráter social e de cumprimento de políticas públicas, a atuação da EMGEA tem permitido a regularização de créditos habitacionais de famílias e cidadãos brasileiros.

Consequentemente, contribuiu para o fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional e para o equilíbrio das contas públicas.

Em setembro de 2019, por meio de Decreto nº 10.008, a EMGEA foi incluída no Programa Nacional de Desestatização - PND.

Em 2020, por questões econômicas, a EMGEA internalizou a operacionalização de suas carteiras de crédito e de imóveis não de uso, passando a desempenhar processos operacionais antes realizados pela CAIXA. Na esfera da governança corporativa, a Empresa aprovou seu novo Estatuto Social, em convergência com as diretrizes recomendadas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE.

Com isso, foram revistas as competências do Conselho de Administração e reestruturado o Comitê de Elegibilidade que passou a ser denominado de Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração, entre outras alterações, o que reforça ainda mais o compromisso da Empresa com as melhores práticas de governança corporativa.

Desde 2020, a EMGEA vem prestando, ao BNDES e aos seus respectivos Consórcios contratados, as informações necessárias à precificação de suas carteiras e que resultaram na identificação das modalidades de desestatização mais apropriadas para a empresa.

Em 8.9.2021 foi publicada a Resolução CPPI nº 200, de 25.8.2021, que aprovou as modalidades operacionais de desestatização da EMGEA no âmbito do PND (alienação de ativos e dissolução societária) e recomendou ao Presidente da República que o prazo previsto no Art. 3º do Decreto nº 9.589, de 29.11.2018, para a convocação da Assembleia Geral que tratará da dissolução societária da Empresa, seja contado a partir de um dos seguintes marcos temporais, o que ocorrer primeiro:

¹ Exigências mínimas de capital para instituições financeiras como forma de fazer face ao risco de crédito.

- Notificação da Secretaria Especial do Programa de Parcerias de Investimentos do Ministério da Economia à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional da conclusão da desestatização da última carteira (carteiras de ativos e de imóveis da EMGEA); ou
- 30 de junho de 2022.

Nos termos da citada Resolução, a alienação das seguintes carteiras de ativos e de imóveis da EMGEA ficará a cargo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES:

- Carteira Comercial Pessoa Física;
- Carteira Habitacional Pessoa Física;
- Carteira Setor Público;
- Carteira de Imóveis Não de Uso; e
- Carteira Habitacional Pessoa Jurídica.

Em 22.11.2021 foi publicado o Decreto nº 10.863, de 19.11.2021, que ratificou as recomendações contidas na Resolução CPPI nº 200, de 25.8.2021.

Nada obstante as definições e prazos estabelecidos no âmbito da desestatização da Empresa, em 2021 a EMGEA deu continuidade ao processo de internalização das carteiras e processos operacionais e, conseqüentemente, à migração para outros fornecedores dos serviços até então prestados pela CAIXA, com o objetivo de reduzir a dependência de um único fornecedor nos processos operacionais e de racionalizar custos. Vale destacar que, em 2021 foi o primeiro ano em que a EMGEA teve praticamente a totalidade dos seus processos operacionais conduzidos internamente.

Nessas contratações de terceiros foi priorizada a remuneração dos fornecedores pelos serviços prestados pelo critério de performance ou taxa de sucesso (*success fee*), o que permitiu a conseqüente redução de custos fixos.

A eficiência operacional continuará sendo tratada como prioridade pela Administração da EMGEA, com revisão de processos e aprimoramento de controles operacionais visando o aumento da produtividade e a redução de custos, além do constante esforço de contenção de despesas administrativas.

Geração de Valor

A gestão e a recuperação de créditos realizadas pela EMGEA geram valor para a União (acionista única) com o pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio; para o Estado e a sociedade, com a recuperação de créditos de entidades da administração pública federal; para os colaboradores, pelo pagamento de salários e benefícios; para os parceiros e fornecedores, por possibilitar a reestruturação patrimonial e a adequação de capital aos níveis exigidos pelas autoridades reguladoras, no caso das instituições financeiras públicas e pelos pagamentos pela aquisição de bens e de serviços; e para os cidadãos, com as alternativas oferecidas para a quitação ou repactuação das dívidas, a EMGEA tem possibilitado aos cidadãos o pagamento de seus financiamentos habitacionais.

Desde sua constituição, a EMGEA já efetuou o pagamento de cerca de R\$ 43,90 bilhões das obrigações assumidas quando de sua criação (capital e encargos). Deste valor, R\$ 43,30 bilhões retornaram para o FGTS.

Na condução da Empresa, os administradores – dirigentes e membros do Conselho de Administração – pautam suas atuações com o firme compromisso de alcançar os objetivos definidos e contribuir para a consecução de políticas públicas.

2.2. Políticas Públicas - Plano Plurianual - PPA

As diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública federal para viabilizar a implementação e a gestão de políticas públicas são definidos no Plano Plurianual - PPA, previsto no Artigo 165 da Constituição Federal.

No âmbito do PPA para o período 2021-2024, aprovado pela Lei nº 13.971/2019, a EMGEA figurou somente com a previsão de investimentos fixos na própria Empresa (ações vinculadas ao Programa nº 0035 - “Programa de Gestão e Manutenção das Empresas Estatais Federais”).

O Quadro 1, seguinte, demonstra os valores aprovados e realizados no exercício de 2021.

Quadro 1 - Programa 0035 - “Programa de Gestão e Manutenção das Empresas Estatais Federais - 2021” - Valores em R\$

Código	Ação	Aprovado	Realizado	%
4101	Manutenção e Adequação de bens imóveis.	0,00	0,00	-100 %
4102	Manutenção e adequação de bens móveis, veículos, máquinas e equipamentos.	268.000	0,00	-100 %
4103	Manutenção e adequação de ativos de informática, informação e teleprocessamento.	2.322.271	0,00	-100 %

A administração da EMGEA decidiu pelo adiamento dos investimentos previstos para o exercício de 2021, considerando o Decreto nº 10.008/2019, que dispõe sobre a qualificação da EMGEA no âmbito do Programa de Parcerias de Investimentos da Presidência da República - PPI e sobre a sua inclusão no PND, e, posteriormente, o Decreto nº 10.863, de 19 de novembro de 2021, o qual estabelece, para o processo de desestatização da EMGEA, que o prazo estabelecido no caput do Art. 3º do Decreto nº 9.589, de 29.11.2018, será contado a partir de um dos seguintes marcos temporais, o que ocorrer primeiro: Notificação da Secretaria Especial do Programa de Parcerias de Investimentos do Ministério da Economia à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional da conclusão da desestatização da última carteira (carteiras de ativos e de imóveis da EMGEA); ou 30 de junho de 2022.

2.3. Metas relativas ao desenvolvimento de atividades que atendam aos objetivos de políticas públicas

Atenta ao interesse público que motiva sua existência, a EMGEA tem a *ética*, a *transparência*, o *trabalho em equipe*, o *respeito* e a *busca da excelência* como valores. Esses valores são crenças fundamentais que a distinguem e habilitam para cumprir seu propósito e alcançar sua visão.



Desde 2017, aderente às disposições da Lei nº 13.303/2016 e do Decreto nº 8.945/2016, a EMGEA trabalha com estratégia de longo prazo, abrangendo um período de cinco anos, anualmente revisada.

Em setembro de 2019, por meio do Decreto nº 10.008, de 5.9.2019, publicado no Diário Oficial da União - DOU em 6.9.2019, a EMGEA foi incluída no PND, nos termos da nº Lei 9.491/1997 e do Decreto nº 2.594/1998.

Em 2020, quando a estratégia foi revisada para o quinquênio 2021-2025 foi mantida a essência dos objetivos estratégicos definidos para o período anterior (2020-2024), contemplando o cenário de inclusão no PND.

A estratégia de longo prazo da EMGEA foi desenvolvida observando o seguinte encadeamento:

- Análise do cenário externo;
- Análise do ambiente interno;
- Definição da estratégia;
- Definição dos responsáveis por cada uma das escolhas estratégicas;
- Estabelecimento de indicadores e do cronograma de avaliação da execução dos objetivos traçados.

As análises dos cenários interno e externo e de tendências foram compiladas e submetidas à discussão, resultando na formalização da estratégia de longo prazo e no plano de negócios da EMGEA.

Para o ano de 2021 foram definidos dois objetivos estratégicos:

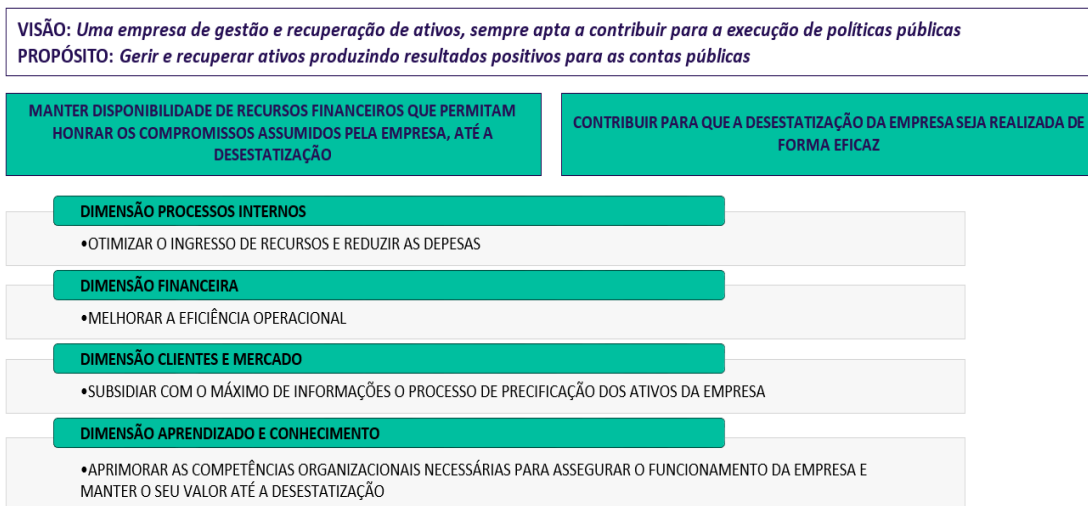
- Manter disponibilidade de recursos financeiros que permitam honrar os compromissos assumidos pela Empresa, até a desestatização; e
- Contribuir para que a desestatização da Empresa seja realizada de forma eficaz.

Para alcançar os objetivos estratégicos, foram definidas quatro estratégias:

- Melhorar a eficiência operacional;
- Otimizar o ingresso de recursos e reduzir as despesas;
- Subsidiar com o máximo de informações o processo de precificação dos ativos da Empresa;

- Aprimorar as competências organizacionais necessárias para assegurar o funcionamento da Empresa e manter o seu valor até a desestatização.

Com os novos objetivos estratégicos, considerando que a EMGEA está incluída no PND, o Mapa Estratégico para 2021 ficou assim redesenhado:



O cumprimento da estratégia foi monitorado por indicadores de desempenho, vinculados aos Objetivos Estratégicos:

Manter disponibilidade de recursos financeiros que permitam honrar os compromissos assumidos pela Empresa, até a desestatização

INDICADOR	O QUE MEDE	META	APURAÇÃO	RESULTADO
Produtividade <i>Per Capita</i> (PPC)	O resultado operacional gerado pelo empregado da Empresa	R\$ 2,60 Milhões/ Empregado	[Resultado Operacional/ Nº De Empregados]	R\$ 6,04 Milhões/ Empregado
Retorno sobre O Ativo (ROA)	Relação entre o resultado líquido do exercício e o ativo total do exercício anterior	2,10%	[Resultado Líquido Do Exercício]/[Ativo Total 31.12.2020]	3,91%
Índice de Eficiência Operacional (IEO)	Relação entre as despesas de pessoal e a receita operacional líquida.	4,62% (Quanto menor, melhor)	[Despesas De Pessoal]/[Receita Operacional Líquida]	3,44%
Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	Relação entre o resultado líquido do exercício e o patrimônio líquido do exercício anterior	2,91%	[Resultado Líquido Do Exercício]/[Patrimônio Líquido 31.12.2020]	5,42%

Contribuir para que a desestatização da Empresa seja realizada de forma eficaz.

INDICADOR	O QUE MEDE	META	APURAÇÃO	RESULTADO
Qualificar as informações judiciais das carteiras de crédito	Percentual de identificação de partes, valores das causas, se o processo é físico ou eletrônico, e em qual fase se encontra	100%	[Quantidade de processos com contrato identificado] / [Qtde. Processos]	98,25%
Qualificar as informações operacionais das carteiras de crédito	Percentual de disponibilização da integralidade das informações operacionais das carteiras de créditos	100%	[Quantidade de ações realizadas] / [Quantidade de ações previstas]	83,33%
Aprimorar a capacitação dos administradores e dos colaboradores	Percentual de participação dos administradores e dos colaboradores em, no mínimo, um evento anual de capacitação sobre ética, integridade e conduta. Percentual de participação dos administradores em, no mínimo, um evento anual de capacitação	1 evento	[Quantidade de colaboradores/ Nº de Eventos de Capacitação]	100,00%

Contribuir para que a desestatização da Empresa seja realizada de forma eficaz.

INDICADOR	O QUE MEDE	META	APURAÇÃO	RESULTADO
	sobre legislação societária e de mercado de capitais; divulgação de informações; controle interno; política de gestão de riscos; e Lei Anticorrupção.			
Desenvolver soluções tecnológicas para suportar o alcance dos objetivos estratégicos (PDTI)	Percentual das ações previstas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) - 2021.	80%	[Nº Ações Concluídas]/ [Nº Total de Ações]	87,96%

Quanto ao indicador “Qualificar as informações operacionais das carteiras de crédito”, cabe esclarecer que a qualificação de 83% das informações operacionais se refere aos dados eletrônicos transferidos dos sistemas operacionais da CAIXA para os sistemas da EMGEA, não contemplando a documentação que ainda está pendente de disponibilização pela CAIXA.

GESTÃO ESTRATÉGICA

O ano de 2021 apresentava-se como um período desafiador devido a todas as transformações simultâneas que a Empresa estava passando, seja por condições macroeconômicas, como por decisões de Estado que afetam diretamente a Empresa, tanto por desafios operacionais e financeiros internos, quanto por continuidade do negócio da própria companhia. Destacam-se no rol dos desafios especialmente os seguintes eventos e contextos de 2021 que poderiam constranger a performance do exercício: a pandemia COVID-19 que afeta diretamente a arrecadação devido à escassez de recursos no mercado; a inserção da empresa no PND (Programa Nacional de Desestatização), o que traz uma série de obrigações e incertezas para o funcionamento da companhia; a atuação inédita da EMGEA com a sua operação integralmente internalizada, após aproximadamente 20 anos de serviços terceirizados com a CAIXA..

Os processos operacionais, antes executados pela CAIXA, foram internalizados e executados integralmente pela primeira vez diretamente pela EMGEA, o que já transformou por completo a forma de atuação da Empresa; os sistemas tiveram que ser evoluídos, e ainda estão sendo; novos controles internos foram estabelecidos, principalmente os operacionais; a cultura de foco em resultados e de alta performance foi aprimorada e fortalecida para que a Empresa pudesse ser financeiramente saudável no fluxo de caixa de suas operações, um desafio que sempre fez parte da história da companhia.

Para isso, foi desenvolvido um planejamento estratégico gerencial detalhado, desdobrado em planos de ação por todas as áreas da Empresa, com sistemática de monitoramento e controle para garantir sua execução. Definidas metas gerenciais de arrecadação, com acompanhamento regular e sistemático, ferramentas de gestão de performance com informação em tempo quase real da arrecadação das áreas perante as metas. A Análise Gerencial Financeira (AGF) foi aprimorada com o objetivo de demonstrar com clareza se as diversas operações da Empresa são individualmente saudáveis. Criado o Book da Administração que reúne os principais indicadores de

performance de todas as áreas da Empresa, sejam áreas operacionais ou áreas de apoio, com acompanhamento sistemático de resultados.

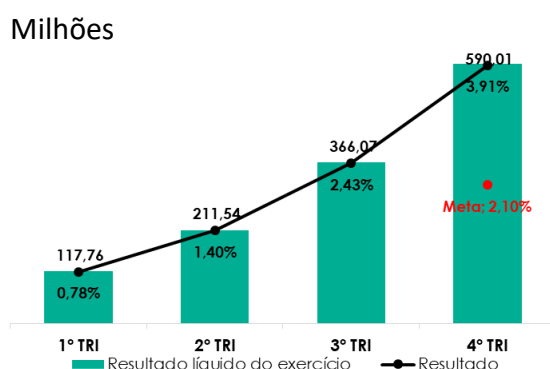
A EMGEA contratou, sempre que possível, prestadores de serviços com remuneração por *success fee* / taxa de sucesso e implantou o módulo do sistema integrado de gestão (ERP) para a carteira de imóveis não de uso que ainda não tinha sistema de suporte consolidado devido a ampla terceirização que ocorria até então.

Decorrente de todas as ações anteriormente citadas, foi obtido um superávit de caixa de aproximadamente 231%; sendo que destes, obtido um superávit produtivo de caixa, expurgando novações de FCVS, de aproximadamente 183%, o que demonstra que o resultado significativo conquistado foi fruto do trabalho relevante das equipes operacionais e das áreas de apoio. A Empresa conseguiu equilibrar as receitas e despesas ao longo de 2021, o que contribuiu para este resultado.

Foram fornecidas tempestivamente todas as informações demandadas pela SEDDM, SEPPI e BNDES para subsidiar o desenvolvimento do processo de desestatização da EMGEA. Isso só foi viável devido a todo o trabalho estrutural citado acima.

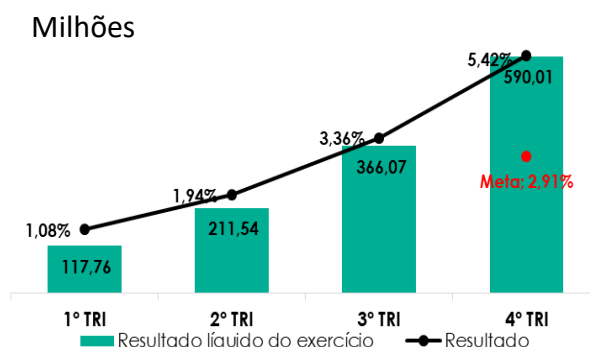
Ressalta-se que toda a estratégia desenvolvida foi com foco na sustentabilidade financeira da Empresa e na sua preparação para o processo de desestatização.

Retorno sobre o Ativo (ROA) “Maior Melhor”



Apuração: $[\text{Resultado líquido do exercício}] / [\text{Ativo total em 31.12.2020} = 15,08 \text{ Bilhões}] * 100$

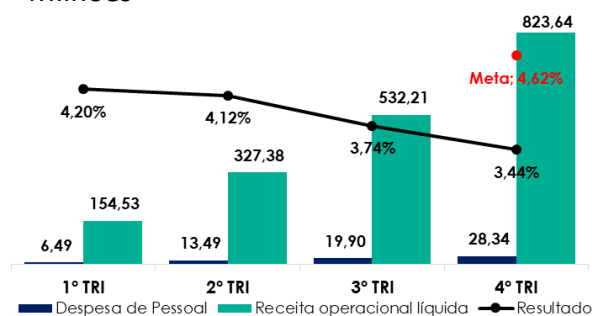
Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) “Maior Melhor”



Apuração: $[\text{Resultado líquido do exercício}] / [\text{Patrimônio Líquido em 31.12.2020} = 10,88 \text{ Bilhões}] * 100$

Índice de Eficiência Operacional (IEO) “Menor Melhor”

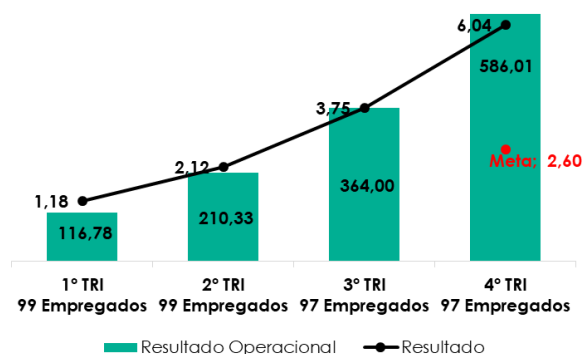
Milhões



Apuração: [Despesa de pessoal] / [Receita Operacional Líquida] * 100

Produtividade per Capita (PPC) “Maior Melhor”

Milhões



Apuração: [Resultado Operacional] / [Nº Total de Empregados] * 100

2.4. Recursos para custeio das políticas públicas

O capital social da EMGEA é de R\$ 9.057,99 milhões, totalmente integralizado pela União.

A atividade empresarial é custeada pela geração de caixa operacional da própria EMGEA, isto é, pelos recursos originados do recebimento de créditos perante pessoas físicas e pessoas jurídicas dos setores público e privado, bem como pela alienação de imóveis não de uso.

A Empresa não recebe repasse de verbas públicas e não utiliza financiamentos privados para a execução de suas atividades.

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

3.1. Atividades desenvolvidas

Tendo como atividade principal a gestão de ativos – bens e direitos – provenientes da União e de entidades integrantes da administração pública federal, a EMGEA desenvolve e implementa soluções financeiras para a recuperação de créditos.

3.1.1. Recuperação de créditos próprios

Para a recuperação de créditos, a EMGEA busca e prioriza soluções conciliatórias, tanto na esfera administrativa como na judicial, para incentivar a liquidação ou a reestruturação das operações, objetivando o máximo valor alcançável, ponderados os aspectos institucionais, jurídicos, financeiros, contábeis, tributários e as características dos créditos.

A Empresa não possui unidades descentralizadas, porém atua em todo o território nacional por intermédio de empresas contratadas para a prestação de serviços, incluindo o atendimento aos devedores e a aplicação das medidas negociais aprovadas para a recuperação dos créditos.

Na cadeia produtiva da Empresa, as carteiras de operações de crédito – imobiliário, comercial e perante pessoas jurídicas dos setores privado e público – compõem os ativos primários. O processo de recuperação desses créditos pode originar dois outros tipos de ativos (secundários): créditos perante o FCVS e imóveis não de uso.

Os créditos perante o FCVS decorrem de contratos de crédito imobiliário com previsão de cobertura pelo FCVS. À medida que as operações são liquidadas ou renegociadas, são gerados créditos perante o FCVS. Esses créditos podem ser convertidos em títulos públicos federais – mediante a novação, com a União, das dívidas do Fundo, nas condições previstas na Lei nº 10.150/2000.

Os imóveis não de uso são oriundos de dação em pagamento ou da realização de garantias por meio de adjudicação, arrematação ou consolidação de propriedade, que são medidas extremas adotadas para a recuperação dos créditos, especialmente dos créditos imobiliários, depois de esgotadas as ações de cobrança.

Esses imóveis são ofertados à venda nas modalidades previstas na legislação, observados os procedimentos de licitação nos termos da Lei nº 13.303/2016, ou na modalidade de venda direta, nos termos do Art. 28 da citada Lei, com vistas a concluir a recuperação do crédito e fazer ingressar recursos financeiros no caixa da Empresa.

3.2. Estrutura de controles internos e gerenciamento de risco

Aderente às exigências da legislação e regulamentação vigentes e alinhada com as melhores práticas de mercado, a EMGEA adota uma estrutura de controles internos e gestão de riscos organizada em linhas:

A primeira linha é composta por todas as unidades organizacionais vinculadas às Diretorias e ao Diretor-Presidente. Cada uma das unidades é responsável por identificar, analisar, avaliar, monitorar e comunicar os riscos inerentes à sua área de atuação e por implementar ações de controle para mitigá-los.

Como segunda linha, atua uma unidade organizacional responsável pela gestão de riscos, controles internos e verificação de conformidade, diretamente vinculada ao Diretor-Presidente e com atuação independente em relação às demais unidades organizacionais.

A terceira linha é exercida pela unidade de Auditoria Interna, vinculada por meio do Comitê de Auditoria ao Conselho de Administração, ao qual se reporta diretamente, responsável por aferir a adequação do controle interno e a efetividade do gerenciamento dos riscos.

As avaliações independentes realizadas pelo Comitê de Auditoria, pelo Conselho Fiscal, pela auditoria independente e pelos órgãos de fiscalização e controle fornecem subsídios para aprimoramento das práticas organizacionais, inclusive dos controles internos e gerenciamento de riscos.

A gestão de riscos integra a estrutura de controles internos e tem como objetivos:

- assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis da EMGEA, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais a Empresa está exposta;
- aumentar a probabilidade de atingimento dos objetivos da Empresa, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis;
- melhorar a capacidade de identificar riscos e definir as respostas adequadas, tanto na definição de estratégias e objetivos estratégicos como na gestão dos processos organizacionais;
- reduzir os riscos a níveis aceitáveis;
- contribuir para a redução de imprevistos e dos custos ou prejuízos a eles associados;
- melhorar a alocação de recursos, a eficiência operacional e os processos organizacionais;
- preparar a Empresa para aproveitar oportunidades, considerando tanto os aspectos positivos do risco quanto os negativos; e
- aumentar a capacidade de prever mudanças nos cenários internos e externos e responder adequadamente a estas mudanças, com vistas a assegurar a longevidade da Empresa.

Como mecanismo para a gestão de riscos, é adotado um processo, cujas etapas abrangem:

- **identificação dos riscos:** levantamento dos eventos de risco que possam interferir no alcance dos objetivos e do propósito da Empresa, bem como do relacionamento entre os diferentes riscos e os efeitos decorrentes da interação entre eles;
- **análise dos riscos:** análise da probabilidade e do impacto da ocorrência de eventos de risco;
- **avaliação dos riscos:** avaliação do grau de exposição do risco, considerando a probabilidade e o impacto;
- **tratamento dos riscos:** adoção de medidas de controle para mitigar os riscos, considerando o apetite a risco estabelecido;
- **monitoramento:** monitoramento contínuo dos eventos de risco, da efetividade das medidas de controle e do processo de gestão de riscos, com vistas à adoção de medidas para aprimoramento;
- **comunicação:** fluxo de informações, em todos os níveis da organização, e apresentação periódica de resultados consolidados dos trabalhos relativos ao gerenciamento de riscos.

3.2.1. Fatores de risco

Os resultados das etapas de identificação e de avaliação de riscos alimentam uma *Matriz de Riscos* que, considerando os níveis de probabilidade (possibilidade de materialização de um determinado evento de risco) e de impacto (efeito da ocorrência do evento de risco), auxilia na identificação dos riscos estratégicos, assim considerados aqueles que podem comprometer o alcance dos objetivos e do propósito da Empresa, hierarquizando-os em graus de exposição (extremo, alto, médio ou baixo).

No encerramento do exercício de 2021, os resultados apresentados pela Matriz indicaram como estratégicos para a EMGEA oito riscos: *risco de carteiras (desdobrado em cinco riscos)*, *risco de terceiro*, *risco de liquidez*, *risco de conjuntura*, *risco de governança*, *risco de pessoal*, *risco de sistemas* e *risco de Infraestrutura*.

O **risco de carteiras**, definido como “*degradação de créditos adquiridos e das garantias a eles vinculadas*” (similar ao “risco de crédito”, característico de empresas que concedem créditos), é estratégico para a EMGEA, notadamente pelos impactos financeiros que a ocorrência de eventos de risco relacionados às carteiras de operações de crédito – imobiliário, comercial e perante pessoas jurídicas –, bem como às carteiras de créditos perante o FCVS e de imóveis não de uso pode gerar, com reflexos no alcance dos objetivos e no cumprimento do propósito da Empresa.

Para mitigar os riscos relacionados à recuperação dos créditos, à realização dos créditos perante o FCVS e à gestão e alienação de imóveis não de uso, a Diretoria Executiva monitora continuamente a arrecadação, como subsídio para a adoção, se for o caso, de medidas para incremento da recuperação de créditos. Adicionalmente, são adotadas ações de controle, que contemplam a definição de políticas, normas e procedimentos específicos, bem como a avaliação da atuação das empresas prestadoras de serviços.

O **risco de terceiro**, conceituado como “*serviços prestados por terceiros ou produtos adquiridos sem os requisitos de qualidade contratados e esperados, ou não entregues nas datas previstas*”, é o principal risco para a EMGEA, uma vez que o modelo de negócio adotado tem como característica a contratação de empresas prestadoras de serviços para a realização de atividades operacionais, incluindo o atendimento aos devedores.

Falhas na prestação de serviços ou eventual descontinuidade podem comprometer os resultados e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos e do propósito da Empresa.

Para mitigar o risco de terceiro são adotadas medidas de controle – tais como inclusão de cláusulas específicas nos contratos firmados com as prestadoras de serviços; rotinas instituídas nas unidades organizacionais para avaliar se os serviços são executados em conformidade com o pactuado; Internalização dos contratos de créditos comercial, FCVS, perante Pessoa Jurídica, contratos de crédito imobiliários perante Pessoas Físicas e imóveis não de uso e a contratação de novas empresas terceirizadas visando a diversificação dos fornecedores de serviços (cobrança de créditos e administração e venda de imóveis não de uso), bem como o credenciamento de escritórios de advocacia para atuar nas esferas administrativa e judicial.

O **risco de liquidez**, conceituado como “*insuficiência de recursos financeiros para*

viabilizar a realização de negócios, ou para honrar compromissos assumidos”, é um risco estratégico para a EMGEA em decorrência, principalmente, da estrutura patrimonial da Empresa, que desde a sua criação é caracterizada por uma carteira de ativos composta por créditos de difícil recuperação (financiamentos e empréstimos originalmente concedidos pela CAIXA) e um passivo líquido e certo (obrigações também originárias da CAIXA, preponderantemente dívidas perante o FGTS).

O fato de os ativos da EMGEA estarem constituídos em maior parte por créditos perante o FCVS, em consequência do baixo índice de novação de dívidas do Fundo pela União, tem contribuído para elevar o risco de descasamento entre os prazos previstos para o ingresso de recursos (recebimentos) e os prazos previstos para a quitação de compromissos assumidos (pagamentos), notadamente das obrigações perante o FGTS.

Para o gerenciamento desse risco, diariamente, o fluxo de caixa é monitorado e são realizadas projeções pela unidade responsável pela gestão financeira. Os resultados são apresentados à Diretoria Executiva, como subsídio para a tomada de decisões e acionamento de medidas de controle.

As medidas adotadas – em especial as renegociações da dívida perante o FGTS, com pactuação de prazos de carência, mediante dação em garantia de créditos perante o FCVS e manutenção da União como anuente/garantidora – têm contribuído para a mitigação do risco de insuficiência de recursos para honrar os compromissos assumidos.

Destaca-se também utilização de títulos CVS para pagamento do FGTS e a redução de despesas relativas à prestação de serviços pela CAIXA e a redução das despesas administrativas, relativas a gastos com pessoal, serviços de terceiros e a compras e contratações.

O **risco de conjuntura**, conceituado como, *“mudanças nas condições políticas, culturais, sociais, econômicas, regulatórias, financeiras do Brasil ou de outros países”*, é um risco estratégico, visto que fatores externos à gestão da EMGEA, em especial decisões governamentais podem impactar as atividades da Empresa.

Para mitigar esse risco, a alta administração mantém tratativas permanentes acerca dos objetivos e do propósito institucional da EMGEA com representantes do Ministério da Economia, na qualidade de ministério supervisor.

O **risco de governança** conceituado como *“definição de processos e de estruturas inadequados para o alcance dos objetivos organizacionais”*, se tornou um risco estratégico desde 2020 em função da internalização da operacionalização dos contratos de créditos, devida a absorção de novos processos antes conduzidos pela CAIXA, e que refletem diretamente no risco de pessoal, no risco de sistemas e nos riscos de carteiras impactando o negócio da Empresa.

Para mitigar esse risco, são necessárias a estruturação de controles para monitoramento dos processos e definição de normas, o dimensionamento da força de trabalho qualificada, a disponibilização de funcionalidades nos sistemas corporativos, a estruturação de canais de atendimento e o aprimoramento da comunicação com o cliente devedor.

O **risco de pessoal** conceituado como *“comprometimento da capacidade da força de trabalho envolvendo a contratação, o gerenciamento, a capacitação e o desligamento*

de colaboradores” – passou a ser considerado estratégico para a EMGEA, em razão da necessidade de força de trabalho qualificada para fazer frente aos processos internalizados da CAIXA.

Para mitigar esse risco, são necessárias ações de aprimoramento dos processos internos, a definição de normas, o dimensionamento da força de trabalho qualificada, a automatização de atividades manuais.

O **risco de sistemas** — *“sistemas com programações tecnológicas que resultem em registro, processamento ou reporte de dados inválidos, incompletos ou em desacordo com as necessidades da gestão”* — passou a ser considerado estratégico para a EMGEA, em razão da internalização do processamento das informações no Sistema de Gestão de Ativos - SISGEA, anteriormente efetuados pela CAIXA.

Para mitigar esse risco são adotadas algumas medidas, tais como, a priorização pelos gestores das especificações e homologações das funcionalidades no SISGEA’.

O **risco de infraestrutura** — *“inadequação da estrutura física, logística ou tecnológica”* — é estratégico para Empresa em função da falta de espaço para armazenamento de dados, informações e documentos físicos após a internalização.

Como medida de mitigação são avaliadas as demandas de armazenamento de documentos pela unidade responsável pela gestão documental da Empresa.

Outros riscos relevantes para a Empresa, embora não categorizados como críticos, são monitorados continuamente. São eles: compras e contratações; privacidade; legal; conformidade; tributário; contábil; tesouraria; orçamentário; reputação; integridade; mercado e segurança da informação.

Trimestralmente, os resultados dos trabalhos de verificação de conformidade e de gestão de riscos são reportados, por meio de relatórios, ao Comitê de Governança, Riscos e Controles; à Diretoria Executiva; ao Comitê de Auditoria e aos Conselhos de Administração e Fiscal.

3.3. Dados econômico-financeiros e comentários dos administradores sobre o desempenho e atendimento das metas e resultados

No exercício de 2021, a EMGEA alcançou um resultado econômico de R\$ 590,02 milhões, que representa um aumento de 51,82% no lucro em relação ao resultado 2020. Além dos efeitos dos contínuos esforços de aumento da arrecadação e de redução de custos, esse resultado positivo foi influenciado pelas negociações promovidas pela Empresa com seus devedores, em especial a que envolveu a quitação de dívidas com devedor Pessoa Jurídica (receita líquida de R\$ 133 milhões). Foi também relevante a receita econômica decorrente da reversão de provisão para perda esperada registrada na carteira de Créditos perante o FCVS em dezembro de 2021 (R\$ 92,98 milhões), em virtude da informação do FCVS sobre a quitação de dívidas perante o Fundo por parte de Agentes Financeiros originários das carteiras cedidas à CAIXA e posteriormente à EMGEA, provisionadas em exercícios anteriores como redutores do ativo Créditos FCVS, por se tratarem de impeditivos à novação de dívidas do FCVS pela EMGEA

O Patrimônio líquido fechou 2021 no valor de R\$ 11.422,24 milhões com evolução de 4,98% no ano.

Os Ativos Totais somaram R\$ 15.648,88 milhões em 31.12.2021, representando crescimento de 3,77% no ano, sendo os créditos perante o FCVS os de maior representatividade (88,67% do total de Ativos).

Em 31.12.2021, o Passivo Exigível alcançou R\$ 4.226,65 milhões, com aumento de 0,61% em relação a dezembro de 2020. As obrigações com o FGTS representam 87,85% desse Passivo.

Destaques dos Itens Patrimoniais e de Resultado - R\$ milhões

Descrição	2021	2020	Variação
Ativo	15.648,88	15.081,07	3,77%
Passivo Exigível	4.226,65	4.201,02	0,61%
Patrimônio Líquido	11.422,24	10.880,05	4,98%
Resultado do Exercício	590,02	388,62	51,82%

Principais Ativos	2021	2020	Variação
FCVS	13.876,60	13.299,89	4,34%
Créditos Imobiliários	890,83	958,33	-7,04%
Fundos de Investimentos	379,59	114,10	232,68%
Imóveis Não de Uso	122,12	166,01	-26,44%
Créditos Vinculados	342,17	472,37	-27,56%
Créditos Comerciais	0,46	2,50	-81,44%
Créditos perante o Setor Público	0,71	2,00	-64,51%

Passivo Exigível	2021	2020	Variação
Passivos financeiros	3.712,92	3.762,65	-1,32%
Outras obrigações	452,78	403,52	12,21%
Provisões	60,94	34,85	74,86%
Total	4.226,65	4.201,02	0,61%

Em 2021 ingressaram no caixa da EMGEA R\$ 655,35 milhões, desempenho 39,53% superior a 2020. Desse total, R\$ 248,37 milhões são originários da novação de dívidas do FCVS (créditos da EMGEA), sendo que a maior parte (em títulos CVSB e em espécie) se encontrava bloqueada perante o FGTS e foi utilizada para pagamento das prestações mensais da dívida da Empresa para com o citado Fundo (R\$ 193,47 milhões). Também oriundos de novações, R\$ 31,92 milhões (parcela em espécie da novação de dívidas com origem SBPE) foram creditados diretamente à EMGEA e R\$ 22,99 milhões foram objeto de permuta de títulos CVSA/C com o Tesouro Nacional, ao amparo da MP 2.196-3, de 2001.

Além das citadas movimentações oriundas de processos de novação de dívidas do FCVS, registre-se ainda os ingressos decorrentes da arrecadação de recursos advindos das operações da Empresa, originários da carteira de crédito imobiliário pessoa jurídica (R\$ 154,69 milhões), da carteira de crédito imobiliário pessoa física (R\$ 104,92 milhões), os montantes obtidos pela alienação de imóveis não de uso (R\$ 72,05 milhões) e os valores originários da carteira de créditos comerciais (R\$ 41,39 milhões).

Os desembolsos no período somaram R\$ 389,94 milhões, dos quais destacam-se os montantes relativos aos pagamentos de financiamentos perante o FGTS (R\$ 193,47 milhões), de tributos (R\$ 57,39 milhões), de dispêndios correntes operacionais (R\$ 48,08 milhões) e com serviços de terceiros (R\$ 43,58 milhões). Observa-se que as saídas no período foram 8,95% (R\$ 38,33 milhões) menores que em 2020.

Registre-se, ainda, o desembolso de R\$ 193,47 milhões para pagamento de financiamentos (“serviço da dívida”). Esses financiamentos, registrados no Passivo Exigível, são constituídos por obrigações perante o FGTS, originárias de débitos da CAIXA transferidos para a EMGEA quando da criação da Empresa, em contrapartida à cessão de ativos.

A peça orçamentária da EMGEA é elaborada e acompanhada nos moldes do PDG - Programa de Dispendios Globais das empresas estatais federais não dependentes, que compreende as fontes de recursos e os dispendios previstos para o ano de referência, mantendo-se o alinhamento com os registros contábeis das respectivas empresas.

No ano, o total geral dos recursos realizado foi de R\$ 3.232,52 milhões (49,22% do previsto) e as despesas R\$ 2.655,56 milhões (44,04% do estimado).

No exercício de 2021 foram recolhidos impostos, contribuições e taxas no montante de R\$ 72,12 milhões, incluindo as compensações tributárias efetuadas ao longo do ano.

PND

Em setembro de 2019, por meio do Decreto nº 10.008, de 5.9.2019, a EMGEA foi incluída no PND, nos termos da Lei nº 9.491/1997 e do Decreto nº 2.594/1998.

As ações da EMGEA foram depositadas no Fundo Nacional de Desestatização - FND dentro do prazo estabelecido no Decreto nº 2.594/1998.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), gestor do FND, é o órgão responsável pela execução e acompanhamento dos atos necessários à desestatização da EMGEA, dentre eles os estudos com vistas a precificar os ativos da Empresa e a identificar a modalidade de desestatização mais apropriada para a EMGEA.

Em 2020 e 2021, a EMGEA prestou as informações solicitadas pelo BNDES e Consórcios contratados para subsidiar os estudos, com vistas a precificar os ativos da Empresa e a identificar as modalidades de desestatização mais apropriadas para a EMGEA.

Em 8.9.2021 foi publicada a Resolução CPPI nº 200, de 25.8.2021, que aprovou as modalidades operacionais de desestatização da EMGEA no âmbito do PND (alienação de ativos e dissolução societária) e recomendou ao Presidente da República que o prazo previsto no Art. 3º do Decreto nº 9.589, de 29 de novembro de 2018, para a convocação da Assembleia Geral que tratará da dissolução societária da Empresa seja contado a partir de um dos seguintes marcos temporais, o que ocorrer primeiro:

- notificação da Secretaria Especial do Programa de Parcerias de Investimentos do Ministério da Economia à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional da conclusão da desestatização da última carteira (carteiras de ativos e de imóveis da EMGEA); ou
- 30 de junho de 2022.

Nos termos da citada Resolução, a alienação das seguintes carteiras de ativos e de imóveis da EMGEA ficará a cargo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES:

- Carteira Comercial Pessoa Física;

- Carteira Habitacional Pessoa Física;
- Carteira Setor Público;
- Carteira de Imóveis Não de Uso; e
- Carteira Habitacional Pessoa Jurídica.

Em 22.11.2021 foi publicado o Decreto nº 10.863, de 19.11.2021, que ratificou as recomendações contidas na Resolução CPPI nº 200, de 25.8.2021.

3.4. Políticas e práticas de governança corporativa

A governança corporativa na EMGEA tem como princípios fundamentais:

- **Compromisso:** comprometimento com o alcance dos objetivos organizacionais e com a promoção de altos padrões de ética, conduta e integridade;
- **Equidade:** tratamento justo e isonômico ao acionista (União) e às demais partes interessadas (sociedade, fornecedores e colaboradores), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;
- **Integridade:** cumprimento da legislação e regulamentação aplicáveis; respeito aos valores éticos; e trabalho em prol do interesse público;
- **Liderança:** competências e responsabilidades formalmente definidas para todos os níveis organizacionais, tendo como foco o alcance dos objetivos organizacionais;
- **Prestação de contas:** relato sobre a atuação dos administradores e da Empresa de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências dos atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos respectivos papéis;
- **Responsabilidade:** zelo na definição de estratégias e na execução de ações para viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais e de resultados econômico-financeiros; e
- **Transparência:** disponibilização de acesso a informações completas, precisas e claras sobre o funcionamento e os negócios da Empresa.

O respeito a esses princípios e o empenho na busca do aprimoramento das práticas de governança renderam à EMGEA o Certificado Nível 1, nas quatro edições de Certificação do Indicador de Governança IG-SEST (a 1ª Certificação em 2017; a 2ª e 3ª Certificações, em 2018 e 4ª Certificação em agosto de 2019).

A obtenção do Certificado Nível 1 por quatro vezes consecutivas é um prêmio ao empenho de todos na Empresa, dirigentes e colaboradores, na busca do aprimoramento contínuo das práticas de governança e, ao mesmo tempo, um estímulo ao compromisso com a busca da excelência, um dos valores fundamentais para a EMGEA.

3.4.1. Instâncias de Governança

As instâncias de governança da EMGEA (órgãos e unidades) são definidas no Estatuto Social e no Regimento Interno da Empresa. Nesses documentos estão prescritas a estrutura administrativa e as competências.

Assembleia Geral

A Assembleia Geral é o órgão deliberativo máximo da Empresa, com poderes para deliberar sobre todos os negócios relativos ao seu objeto. Suas competências são discriminadas no Estatuto Social (Art. 9º). Pode ser convocada pelo Conselho de Administração ou, nas hipóteses admitidas em lei, pela Diretoria Executiva, pelo Conselho Fiscal ou pela União (Art. 11).

Conselho de Administração

O Conselho de Administração é o órgão de deliberação colegiada da Empresa, responsável por fixar a orientação geral dos negócios e aprovar o planejamento estratégico e orçamentário, em consonância com a política do Governo Federal, bem como acompanhar a sua execução. Suas competências são discriminadas no Estatuto Social (Art. 31).

Os membros do Conselho de Administração são eleitos pela Assembleia Geral.

Vinculadas ao Conselho de Administração e reportando-se diretamente a ele, atuam dois Comitês estatutários e duas unidades: o Comitê de Auditoria (Art. 46), o Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração (Art. 49), a Auditoria Interna (Art. 56) e a Ouvidoria (Art. 61).

O Conselho de Administração e a Diretoria Executiva exercem a alta administração da Empresa.

Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva é o órgão executivo de administração e representação, responsável por assegurar o funcionamento regular da EMGEA de acordo com a orientação definida pelo Ministério da Economia e pelo Conselho de Administração. Suas competências são discriminadas no Estatuto Social (Art. 39).

A Diretoria é composta por um Diretor-Presidente e até quatro Diretores, eleitos pelo Conselho de Administração (Art. 37).

Estão vinculados ao Diretor-Presidente, além das Diretorias, o Gabinete de Governança, a Assessoria da Presidência e a Superintendência de Relações Institucionais.

Subordinada às Diretorias (unidades estratégicas) atuam as Superintendências, segmentadas em Gerências (unidades táticas).

Órgãos de apoio à gestão

Como órgãos de apoio à gestão atuam seis Comitês, sendo dois estatutários, dois estratégicos e dois táticos:

- Comitês estatutários - previstos no Estatuto Social da Empresa: *Comitê de Auditoria* (Art. 46) e *Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração* (Art. 49);
- Comitês estratégicos - compostos por membros da Diretoria Executiva: *Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC)* e *Comitê Executivo de Tecnologia da Informação (CETI)*;
- Comitês táticos - compostos por comissionados da Empresa, não incluindo membros da Diretoria Executiva: *Comitê Gestor de Tecnologia da Informação*

(CGTI) e Comitê de Segurança da Informação, Proteção de Dados Pessoais e Privacidade (CSI).

A EMGEA conta também com quatro Comissões como órgãos de apoio à gestão: *Comissão de Ética (CE)*; *Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)*, *Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD)* e *Comissão de Responsabilidade Socioambiental (CRSA)*.

Fiscalização e controle

Além do Comitê de Auditoria e da Auditoria Interna, vinculados ao Conselho de Administração, integra a estrutura de governança o Conselho Fiscal, como órgão de fiscalização de atuação colegiada e individual. Suas competências são discriminadas no Estatuto Social (Art. 45).

Os membros do Conselho Fiscal são eleitos pela Assembleia Geral.

Complementando a estrutura de governança, atua a auditoria independente, com a atribuição de emitir opinião sobre as demonstrações financeiras, tanto no que tange ao cumprimento das exigências legais e regulamentares aplicáveis quanto à fidedignidade da evidenciação da situação patrimonial e financeira da Empresa.

3.4.1.1. Requisitos e vedações para os membros dos órgãos estatutários

Os requisitos e vedações para os membros dos órgãos estatutários são expressamente definidos no Estatuto Social (Art. 13).

Os membros da Diretoria Executiva e dos Conselhos de Administração e Fiscal devem ser brasileiros, residentes e domiciliados no País, de notórios conhecimento e experiência, idoneidade moral, reputação ilibada, capacidade técnica compatível com o exercício do cargo e submetem-se às normas previstas na Lei nº 13.303/2016, na Lei nº 6.404/1976, no Decreto nº 8.945/2016 e na legislação aplicável, notadamente quanto a requisitos obrigatórios e vedações para sua investidura (Art. 13).

3.4.2. Instrumentos de Governança

Somando-se à definição da estrutura administrativa e às competências estabelecidas no Estatuto Social e no Regimento Interno, a EMGEA adota uma série de práticas de governança, dentre as quais:

- estabelecimento de valores, propósito e visão;
- estratégia de longo prazo (quinquenal), e planejamento estratégico, plano de negócio e planejamento orçamentário anuais;
- decisões colegiadas;
- regime de alçadas;
- políticas, normas e procedimentos formalmente definidos;
- demonstrações financeiras trimestrais;
- estruturas específicas dedicadas à gestão dos processos de negócio (recuperação de créditos); da ética, integridade e conduta; de riscos e controles internos; orçamentária e tributária; financeira; de pessoas; de tecnologia da informação; e da responsabilidade socioambiental;
- transparência ativa.

Para orientar o comportamento da Empresa em relação a temas técnicos, são definidas Políticas específicas, aprovadas pelo Conselho de Administração. As diretrizes expressas nas Políticas norteiam a atuação em todos os níveis organizacionais e devem ser observadas quando do desenvolvimento de processos e de produtos, da elaboração de normativos, da realização de negócios, da execução dos serviços e da tomada de decisão.

As rotinas de trabalho são estabelecidas em normativos internos – normas e procedimentos – formalmente definidos e publicados em sistema específico, na *intranet*.

As normas estabelecem o conjunto de princípios, regras e critérios corporativos que devem ser adotados e definem métodos, padrões e parâmetros para os negócios e atividades da Empresa. Os procedimentos orientam sobre como realizar determinadas tarefas; complementam as normas, descrevendo as rotinas passo a passo.

As decisões são tomadas de forma colegiada, observando as alçadas estabelecidas, bem como as políticas, as normas e os procedimentos definidos.

3.4.3. Gestão da Ética, Integridade e Conduta

Como empresa pública, com uma função social a cumprir, a EMGEA pauta sua atuação nos seguintes princípios de integridade: observância da legislação e regulamentação; respeito aos valores éticos e trabalho em prol do interesse público.

A preocupação com a promoção de altos padrões de integridade norteia as ações e as decisões dos dirigentes, que atuam com o compromisso de transmitir exemplos de ética e de conduta em seus relacionamentos profissionais com os colaboradores, com terceiros, com autoridades governamentais e com clientes.

Esse compromisso é materializado e formalizado em dois documentos que orientam a atuação de todos os colaboradores: o “*Código de Ética, Integridade e Conduta*” e o “*Programa de Integridade*”.

No *Código de Ética, Integridade e Conduta* são expressamente definidos os princípios éticos e prescrito o padrão de comportamento esperado. As disposições nele contidas se somam às do *Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal* e às do *Código de Conduta da Alta Administração Federal*.

O *Programa de Integridade* apresenta, de forma consolidada, as práticas adotadas pela Empresa para assegurar o cumprimento dos princípios de integridade, bem como para prevenir, detectar, remediar e punir práticas de corrupção, fraude, irregularidades, desvios éticos e de conduta.

Ambos os documentos – *Código de Ética, Integridade e Conduta* e *Programa de Integridade* – fazem parte dos normativos internos da Empresa e são divulgados em canais de comunicação interno (*intranet*) e externo (sítio eletrônico www.emgea.gov.br).

3.4.4. Principais canais de comunicação com a sociedade e partes interessadas

A EMGEA considera que tanto a fiscalização pela sociedade quanto pelo Estado são importantes mecanismos auxiliares para a melhoria de seus processos e resultados.

Para a fiscalização pela sociedade, divulga no seu sítio eletrônico (www.emgea.gov.br) informações sobre a Empresa e disponibiliza ao cidadão canais para denúncias, reclamações, solicitações, sugestões, elogios e pedidos de acesso à informação:

- endereço da sede da Empresa: SBS, Quadra 2, Bloco B, Subloja, CEP 70070-902, Brasília - DF, divulgado no sítio eletrônico, para:
 - atendimento presencial;
 - encaminhamento de correspondências;
 - Serviço de Informação ao Cidadão - SIC;
 - encaminhamento de correspondências à Comissão de Ética.
- canais no sítio eletrônico:
 - Fala.BR;
 - endereços eletrônicos: etica@emgea.gov.br, para encaminhamento de correspondências à Comissão de Ética; audit@emgea.gov.br, para a Auditoria Interna; coaud@emgea.gov.br, para o Comitê de Auditoria; e ouvidoria@emgea.gov.br para a Ouvidoria, e privacidade@emgea.gov.br para as questões sobre privacidade e proteção de dados.

A EMGEA analisa as reclamações e apura as denúncias recebidas.

Os órgãos de fiscalização e de controle têm acesso a todos os documentos e informações necessários à realização de seus trabalhos, inclusive àqueles eventualmente classificados como sigilosos pela Empresa.

3.5. Descrição da composição da remuneração da Administração e do Conselho Fiscal

A partir de 2017, conforme previsto no Decreto nº 8.945/2016, que regulamentou a Lei nº 13.303/2016 e criou a Assembleia Geral na EMGEA, a remuneração e demais vantagens dos administradores passaram a ser fixadas pela Assembleia Geral, observadas as orientações da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - SEST.

Os critérios fixados pela Assembleia Geral estão registrados no Estatuto Social:

“A remuneração dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal não excederá a dez por cento da remuneração mensal média dos Diretores da Empresa, excluídos os valores relativos a férias e benefícios, nos termos da legislação vigente, sendo vedado o pagamento de qualquer forma de remuneração não prevista em Assembleia Geral. É vedado ainda o pagamento de participação, de qualquer espécie, nos lucros da empresa.” (Art. 16, §1º).

“Os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal, Comitê de Auditoria e demais órgãos estatutários se residentes fora de Brasília, terão ressarcidas suas despesas de locomoção e estada necessárias ao desempenho de suas funções.” (Art. 16, §2º).

“Os membros da Diretoria-Executiva farão jus, anualmente, a 30 dias de licença-remunerada, que podem ser acumulados até o máximo de dois períodos, sendo vedada sua conversão em espécie e indenização.” (Art. 37, § 5º).

A EMGEA possui dois programas específicos para a participação de empregados e administradores nos resultados da Empresa, anualmente submetidos à aprovação da

Diretoria Executiva, do Conselho de Administração e do Ministério da Economia: o *Programa de Participação de Empregados nos Lucros ou Resultados da EMGEA - PLR Empregados* e o *Programa de Remuneração Variável Anual - RVA de Dirigentes da EMGEA*.

O *Programa RVA de Dirigentes* tem por objetivo vincular a parcela da remuneração variável dos dirigentes a seu desempenho em relação ao alcance de resultados na Empresa. Os critérios são compatíveis com a política de gestão de riscos, de modo a não incentivar comportamentos que elevem a exposição a riscos acima dos níveis considerados prudentes, garantindo-se o desenvolvimento sustentável da Empresa.

Participam do Programa RVA os membros da Diretoria Executiva, não sendo abrangidos os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal e do Comitê de Auditoria. O limite máximo de pagamento a cada participante é fixado em Acordo Anual de RVA.

Tanto no Programa PLR Empregados como no Programa de RVA de Dirigentes, os indicadores definidos são alinhados com o Planejamento Estratégico e com o Plano de Negócios da Empresa e os pagamentos são condicionados ao alcance das metas estabelecidas, sendo os valores dos indicadores verificados e auditados.

A remuneração dos colaboradores e dos membros dos órgãos estatutários da EMGEA é divulgada no sítio eletrônico da Empresa e nas Notas Explicativas que compõem as Demonstrações Financeiras, também publicadas no sítio eletrônico da EMGEA.

Cargo	Quantitativo Aprovado	Remuneração (R\$)
Diretor-Presidente	1	42.827,16
Diretor	4	40.787,77
Membro do Comitê de Auditoria (*)	3	5.000,00
Conselheiro	13	4.462,86
Chefe de Gabinete de Apoio aos Órgãos Estatutários e Comitês	1	22.836,64
Coordenador da Assessoria de Estratégia, Organização e Comunicação	1	22.836,64
Assessor de Estratégia, Organização e Comunicação	2	14.641,18
Superintendente Executivo	8	22.836,64
Chefe de Auditoria Interna	1	22.836,64
Chefe de Contabilidade	1	22.836,64
Chefe da Consultoria Jurídica	1	22.836,64
Gerente	23	14.641,18
Assessor Sênior	29	9.553,45
Auditor	3	9.553,45
Assessor	31	5.518,94

(*) O conselheiro do Conselho de Administração que participa do Comitê de Auditoria - COAUD recebe remuneração como membro do COAUD.

Este documento foi aprovado pelo Conselho de Administração em 19.5.2022 - Ata COSAD nº 265.



Setor Bancário Sul Quadra 2 Bloco B Lote 18

Ed. São Marcus - 70.070-902 - Brasília -DF

www.emgea.gov.br

emgea@emgea.gov.br