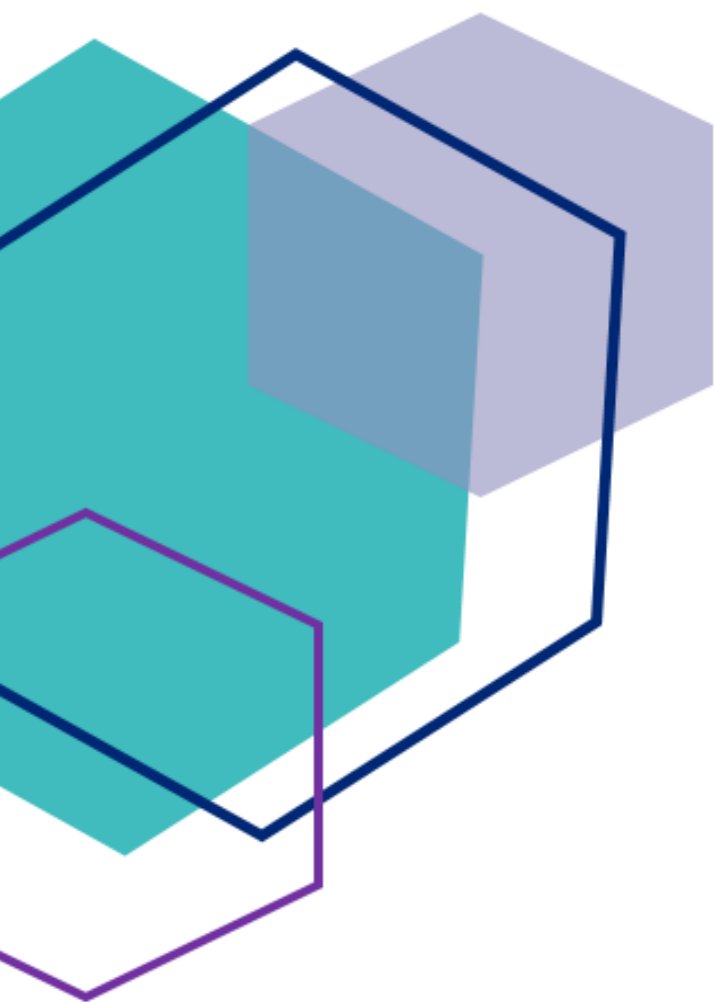


# **CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA**

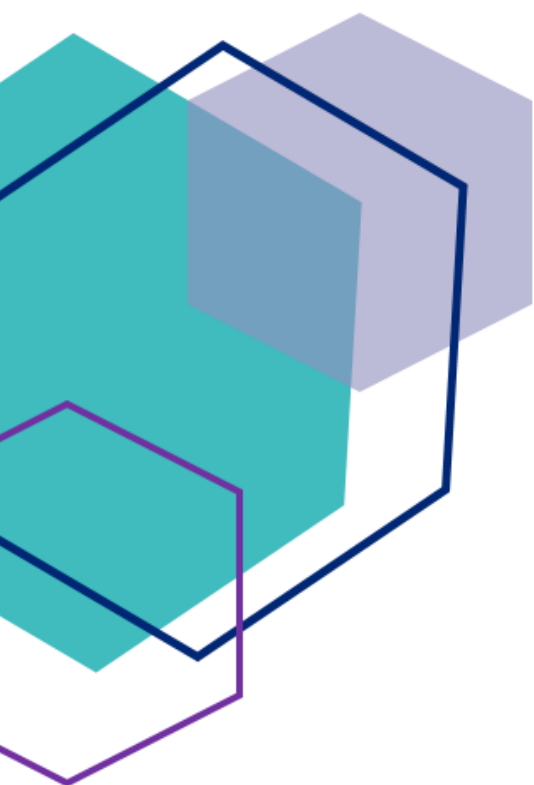
**Exercício 2020**



Brasília, maio de 2021

# SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO GERAL</b> .....	3
<b>2.</b>	<b>POLÍTICAS PÚBLICAS</b> .....	4
2.1.	INTERESSE PÚBLICO SUBJACENTE ÀS ATIVIDADES EMPRESARIAIS .....	4
2.2.	POLÍTICAS PÚBLICAS - PLANO PLURIANUAL (PPA) .....	6
2.3.	METAS RELATIVAS AO DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES QUE ATENDAM AOS OBJETIVOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS ....	6
2.4.	RECURSOS PARA CUSTEIO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS.....	13
<b>3.</b>	<b>GOVERNANÇA CORPORATIVA</b> .....	13
3.1.	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	13
3.2.	ESTRUTURA DE CONTROLES INTERNOS E GERENCIAMENTO DE RISCO .....	14
3.3.	DADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS E COMENTÁRIOS DOS ADMINISTRADORES SOBRE O DESEMPENHO E ATENDIMENTO DAS METAS E RESULTADOS.....	18
3.4.	POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ...	20
3.5.	DESCRIÇÃO DA COMPOSIÇÃO DA REMUNERAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E DO CONSELHO FISCAL.....	25



**EMPRESA GESTORA DE ATIVOS S.A - EMGEA**  
**CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA**  
**EXERCÍCIO 2020**

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 2020.

## 1. IDENTIFICAÇÃO GERAL

<b>Denominação</b>	Empresa Gestora de Ativos S.A. - EMGEA		
<b>Sede</b>	Setor Bancário Sul, Qd. 2, Bl. B, subloja, Edifício São Marcus, CEP 70.070-902, Brasília - DF Sítio eletrônico: <a href="http://www.emgea.gov.br">www.emgea.gov.br</a>		
<b>CNPJ</b>	04.527.335/0001-13		
<b>Código CNAE</b>	8411-6/00		
<b>Código NIRE</b>	533.0000.651-2		
<b>Código SIORG</b>	55962		
<b>Código SIAFI</b>	UPC 179102		
<b>Tipo de estatal:</b>	empresa pública		
<b>Acionista controlador</b>	União		
<b>Tipo societário</b>	sociedade anônima		
<b>Tipo de capital</b>	fechado		
<b>Abrangência de atuação</b>	nacional		
<b>Setor de atuação</b>	recuperação de ativos		
<b>Diretor Financeiro</b>	Marcus Vinicius Magalhaes de Pinho; Telefone: 3214.4910; E-mail: <a href="mailto:gabin@emgea.gov.br">gabin@emgea.gov.br</a>		
<b>Assessoria de comunicação</b>	<a href="mailto:asses@emgea.gov.br">asses@emgea.gov.br</a>		
<b>Auditores independentes no Exercício 2020</b>	Russell Bedford Brasil Auditores Independentes S/S; Telefone: (61) 3041-9592; E-mail: <a href="mailto:Brasília@russellbedford.com.br">Brasília@russellbedford.com.br</a>		
<b>Conselheiros de Administração</b>	<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>CPF</b>
<b>subscritores da Carta Anual de Políticas Públicas</b>	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.***-**
<b>Administradores subscritores da Carta Anual de Governança Corporativa</b>	Alexandre Oliveira Mota	Diretor	***.938.***-**
	José Lages Júnior	Diretor	***.109.***-**
	Rodrigo Marques de Souza Dantas Mattos	Diretor	***.288.***-**
	Marcus Vinicius Magalhães de Pinho	Diretor	***.892.***-**

## 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 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 desenvolvida, na própria EMGEA, uma plataforma de negócios para a gestão dos créditos: 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. Em 2020 não houve edição do IG-SEST.

Ao absorver da CAIXA e dar tratamento a ativos com alto risco de crédito, a EMGEA desempenhou papel decisivo na realização dos propósitos do PROEF, contribuindo para a adequação daquela instituição financeira às regras do Acordo de Capital da Basileia<sup>1</sup>, 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 solução definitiva do problema habitacional de milhares 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, a EMGEA internalizou a operacionalização de suas carteiras de crédito e de imóveis não de uso, passando a desempenhar serviços operacionais antes realizados pela CAIXA e na esfera da governança corporativa, a Empresa aprovou seu Estatuto Social, em convergência com as diretrizes recomendadas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico - 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.

Cumpridos os objetivos que motivaram a criação da Empresa, no contexto do PROEF, a EMGEA segue atuando como uma empresa de gestão e recuperação de ativos, sempre apta a contribuir para a execução de políticas públicas.

Com sede em Brasília, a EMGEA contrata, para a realização das atividades operacionais, empresas prestadoras de serviços, com atuação em todo o território nacional.

### **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

---

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

serviços; e para os cidadãos, com as alternativas oferecidas para a quitação ou repactuação das dívidas, a EMGEA tem possibilitado a milhares de cidadãos o pagamento de seus financiamentos habitacionais e a realização do sonho da casa própria.

Desde sua constituição, a EMGEA já efetuou o pagamento de cerca de R\$ 43,71 bilhões das obrigações assumidas quando de sua criação (capital e encargos). Deste valor, R\$ 43,11 bilhões retornaram para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviços - 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 2020-2023, 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 2020.

**Quadro 1 - Programa 0035 - “Programa de Gestão e Manutenção das Empresas Estatais Federais - 2020” - Valores em R\$**

Código	Ação	Aprovado	Realizado	%
4101	Manutenção e Adequação de bens imóveis.	61.445,00	-	-
4102	Manutenção e adequação de bens móveis, veículos, máquinas e equipamentos.	356.382,00	12.643,25	3,55%
4103	Manutenção e adequação de ativos de informática, informação e teleprocessamento.	2.111.156,00	-	-

Fonte: Superintendência de Contabilidade e Orçamento

A realização de investimentos abaixo do previsto resultou da decisão da Empresa de reduzir despesas, incluindo as relativas a aquisições de bens, equipamentos e licenças de *software*.

## 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. Com a inclusão da EMGEA no PND, no final de 2019 o Planejamento Estratégico e Plano de Negócios foi revisado apenas para o exercício 2020.

A estratégia é elaborada com a participação de todos os gestores da Empresa e aprovada pelo Conselho de Administração.

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 2020 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 ÁGIL E EFICIENTE.

Para alcançar os objetivos estratégicos, foram definidas quatro estratégias:

- MELHORAR A EFICIÊNCIA OPERACIONAL, OTIMIZANDO O INGRESSO DE RECURSOS E REDUZINDO AS DESPESAS;
- PREPARAR AS CARTEIRAS DE OPERAÇÕES DE CRÉDITOS E DE IMÓVEIS NÃO DE USO PARA ALIENAÇÃO PELO MAIOR VALOR ALCANÇÁVEL;
- REPACTUAR A DÍVIDA PERANTE O FGTS;
- 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 Plano Nacional de Desestatização (PND), o Mapa Estratégico para 2020 ficou assim redesenhado:

**VISÃO:** Uma empresa de gestão e recuperação de ativos, sempre apta a contribuir para a execução de políticas públicas  
**PROPÓSITO:** Gerir e recuperar ativos produzindo resultados positivos para as contas públicas

**MANTER DISPONIBILIDADE DE RECURSOS FINANCEIROS QUE PERMITAM HONRAR OS COMPROMISSOS ASSUMIDOS PELA EMPRESA, ATÉ A DESESTATIZAÇÃO**

**CONTRIBUIR PARA QUE A DESESTATIZAÇÃO DA EMPRESA SEJA ÁGIL E EFICIENTE**

**DIMENSÃO FINANCEIRA**

- REPACTUAR A DÍVIDA PERANTE O FGTS

**DIMENSÃO PROCESSOS INTERNOS**

- MELHORAR A EFICIÊNCIA OPERACIONAL, OTIMIZANDO O INGRESSO DE RECURSOS E REDUZINDO AS DESPESAS

**DIMENSÃO CLIENTES E MERCADO**

- PREPARAR AS CARTEIRAS DE OPERAÇÕES DE CRÉDITO E DE IMÓVEIS NÃO DE USO PARA ALIENAÇÃO PELO MAIOR VALOR ALCANÇÁVEL

**DIMENSÃO APRENDIZADO E CONHECIMENTO**

- APRIMORAR AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NECESSÁRIAS PARA ASSEGURAR O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA E MANTER O SEU VALOR ATÉ A DESESTATIZAÇÃO

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\$ 2,15 Milhões/ Empregado	[Resultado Operacional/ Nº De Empregados]	<b>R\$ 3,94 Milhões/ Empregado</b>
Retorno sobre O Ativo (ROA)	Relação entre o resultado líquido do exercício e o ativo total do exercício anterior	1,65%	[Resultado Líquido Do Exercício]/[Ativo Total 31.12.2019]	<b>2,63%</b>
Índice de Eficiência Operacional (IEO)	Relação entre as despesas de pessoal e a receita operacional líquida.	4,79%	[Despesas De Pessoal]/[Receita Operacional Líquida]	<b>4,67%</b>
Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	Relação entre o resultado líquido do exercício e o patrimônio líquido do exercício anterior	2,32%	[Resultado Líquido Do Exercício]/[Patrimônio Líquido 31.12.2019]	<b>3,70%</b>

**Contribuir para que a desestatização da Empresa seja ágil e eficiente.**

INDICADOR	O QUE MEDE	META	APURAÇÃO	RESULTADO
Disponibilização das informações solicitadas pelo BNDES por carteira.	Percentual de informações disponibilizadas sobre as carteiras (Comercial PF, Imobiliário PF, PJ Setor Privado, PJ Setor Público, Crédito FCVS e BNDU).	100%	[Nº Informações Disponibilizadas]/[Quantidade de Carteiras]	<b>100,00%</b>
Participação de administradores e de colaboradores em eventos de capacitação sobre ética, integridade e conduta; e sobre desestatização de empresas.	Percentual de administradores e de colaboradores capacitados sobre ética, integridade e conduta; e sobre desestatização de empresas.	100%	[Quantidade de colaboradores/ Nº de Eventos de Capacitação]	<b>100,00%</b>
Participação de administradores em eventos de capacitação sobre legislação societária e de mercado de capitais; divulgação de informações; controle interno; política de gestão de riscos; e Lei	Percentual de administradores capacitados sobre legislação societária e de mercado de capitais; divulgação de informações; controle interno; política de gestão de riscos; e Lei Anticorrupção.	100%	[Quantidade de administradores/ Nº de Eventos de Capacitação]	<b>100,00%</b>



**Contribuir para que a desestatização da Empresa seja ágil e eficiente.**

INDICADOR	O QUE MEDE	META	APURAÇÃO	RESULTADO
Anticorrupção.				
Execução das ações previstas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) - 2020.	Percentual de execução das ações previstas no PDTI 2020.	80%	[Nº Ações Concluídas]/[Nº Total de Ações]	<b>100,00%</b>
Atualização da Matriz de Riscos da EMGEA.	Percentual de cumprimento da meta de atualizar a Matriz de Riscos da EMGEA trimestralmente.	100%	[Nº de Atualizações]/[Quantidade de Trimestre]	<b>100,00%</b>

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

A monetização de títulos CVS mediante permuta de títulos com o Tesouro Nacional não foi realizada em 2020, em razão de discussões que ensejaram ajustes prévios em questões orçamentárias, ainda em andamento no âmbito do Ministério da Economia. Por outro lado, foi proposto pela EMGEA e autorizado pelo FGTS, a monetização desses ativos por meio do pagamento de prestações da dívida da EMGEA perante o Fundo, relativa ao Contrato nº 450.169, utilizando Títulos CVS B/D, pelo seu valor de face. As prestações de junho a setembro de 2020 foram pagas desta forma, e, a partir de então, o estoque daqueles títulos, sempre que houver, poderá ser empregado para este fim.

Tendo em vista a inesperada pandemia (COVID-19) que se instaurou mundialmente no primeiro trimestre de 2020, dadas as características das carteiras de créditos da EMGEA, notoriamente já consideradas como de difícil recuperação, foi realizado realinhamento de projeções econômico-financeiras para o período.

Em decorrência da pandemia, a arrecadação da carteira de créditos imobiliários se reduziu no segundo trimestre de 2020, sendo registrada recuperação gradual a partir de junho, ainda que em níveis inferiores ao período pré-pandemia.

Sobre os serviços relativos aos imóveis não de uso, em março de 2020 foram contratadas empresas, para administração dos imóveis não de uso e, em maio de 2020, outra para a alienação desses ativos, permanecendo com a Caixa apenas o serviço de avaliação dos imóveis.

Diante das dificuldades de viabilizar serviços e de acordar tarifas em valores razoáveis sob o ponto de vista de viabilidade econômico-financeira, a Diretoria Executiva se posicionou no sentido de acelerar a internalização e/ou a migração para outros fornecedores dos serviços até então prestados pela CAIXA.

Além disso, a Diretoria Executiva atuou na tentativa de acelerar os processos de novação de créditos perante o FCVS com o objetivo de reforçar a liquidez da Empresa.

Do conjunto das operações tratadas com o acionista foram celebrados, entre a EMGEA e a União, três contratos de novação de dívidas do FCVS, sendo:

- Em abril, em decorrência da 24ª Novação de Dívidas do FCVS foram emitidos, em favor da Empresa, 15.091 títulos CVS, no valor de R\$ 12.416 mil, e transferidos R\$ 44.912 mil em espécie (em 2.5.2020), relativos às parcelas exigíveis de principal e juros decorrentes da emissão de títulos.

- Em junho, em decorrência da 16ª Assunção de Dívidas foram emitidos 7.245 títulos CVSB, no valor de R\$ 5.656 mil, e transferidos R\$ 19.408 mil em espécie, ambos sob caução junto ao FGTS, a serem destinados ao pagamento de prestações mensais da dívida da EMGEA perante aquele Fundo, à luz da Resolução CCFGTS 752/2014.
- Em dezembro, em decorrência da 25ª Novação de Dívidas do FCVS, foi autorizada emissão de 5.169 títulos CVSA e 93.443 títulos CVSB, no montante atualizado de R\$ 72.294 mil, e R\$ 292.449 mil em espécie, ambos bloqueados perante o FGTS. Em janeiro, a EMGEA solicitou à CAIXA/FGTS a liberação de parte dos títulos (5.169 CVSA - R\$ 4.637 mil) e dos recursos em espécie (R\$ 31.921 mil) que se relacionavam à fonte SBPE. Os 93.443 títulos CVSB e os recursos em espécie, no montante de R\$ 260.630 mil, permaneceram bloqueados em favor do FGTS e serão destinados ao pagamento das prestações mensais relativas ao contrato nº 450.169 junto ao Fundo.

Destacam-se também a redução de despesas relativas à prestação de serviços pela CAIXA nos termos do Contrato nº 12/2020 e a redução das despesas administrativas, relativas a gastos com pessoal, serviços de terceiros, entre outros.

Em 2020 ingressaram no caixa da EMGEA R\$ 469,68 milhões, desempenho 15,6% superior a 2019, sobretudo em razão dos ingressos oriundos de novações de dívidas do FCVS, dos quais parte foram caucionados ao FGTS e utilizados no pagamento de obrigações mensais perante este Fundo. Merecem destaque os ingressos originários das carteiras de crédito imobiliário e setor público (R\$ 187,98 milhões), de crédito comercial (R\$ 44,58 milhões) e da alienação de imóveis não de uso (R\$ 84,05 milhões).

Os desembolsos no período somaram R\$ 428,27 milhões, dos quais destacamos os montantes relativos aos pagamentos de financiamentos - FGTS (R\$ 193,47 milhões), de serviços de terceiros (R\$ 102,23 milhões) e de tributos (R\$ 55,00 milhões). Observa-se que as saídas no período foram 50,3% menores que em 2019, principalmente pela redução dos pagamentos de serviços de terceiros, sobretudo para a Caixa.

Com foco na eficiência operacional, a reorganização de diversos processos e a diminuição da dependência de terceiros possibilitaram a redução das despesas administrativas na ordem de R\$ 10,3 milhões, frente aos montantes realizados em 2019.

As tratativas com o Agente Operador do FGTS acerca da repactuação do Contrato 450.169 se iniciaram em agosto/2019, as quais culminaram com a aprovação pelo Fundo, em outubro/2019, a concessão de carência de 36 meses para pagamento da dívida.

Considerando o comparecimento da União como Anuente/Garantidora da operação, a repactuação foi encaminhada para análise e aprovação do Ministério da Economia. Em 16.7.2020, o referido Ministério se manifestou desfavoravelmente a renegociação pleiteada por não a considerar benéfica à União, sobretudo por implicar na reversão dos benefícios financeiros obtidos na renegociação de 2014 e das incertezas relacionadas aos processos de novações de créditos perante o FCVS.

Em 30.12.2016 e 24.2.2017, foram formalizados, ao amparo da Resolução nº 809/2016 do Conselho Curador do FGTS, contratos de renegociação de parte da dívida da EMGEA perante o FGTS. Nos termos contratados, foram concedidas carências para

pagamento das referidas obrigações, cujos vencimentos estão previstos para junho e agosto de 2021.

Com base nas alterações trazidas pela Resolução CCFGTS nº 988, de 15.12.2020, estão em andamento tratativas para a concessão de nova prorrogação de carência para pagamento da dívida dos referidos Contratos nº 478.510 e nº 481.487 por mais 18 meses, transferindo seus vencimentos para dezembro de 2022 e fevereiro de 2023.

### **Contribuir para que a desestatização da Empresa seja ágil e eficiente**

O cronograma do plano de desestatização da empresa foi cumprido conforme o planejado pelo Ministério da Economia.

As iniciativas definidas para esse objetivo foram todas cumpridas e a disponibilização das informações solicitadas pelo BNDES relativas às carteiras foi toda realizada e monitorada pelo indicador:

“Disponibilização das informações solicitadas pelo BNDES por carteira”.

Ao longo do exercício foram capacitados 102 colaboradores, sendo 18 deles administradores e conselheiros, nos cursos 4º Seminário Ética, Integridade e Transparência e no Programa de Administradores e Conselheiros - Lei 13.303/2016.

O processo de internalização foi iniciado em agosto de 2019 com os contratos de créditos FCVS, e desde então vem sendo migradas operações de outras carteiras para o SISGEA.

No mês de setembro de 2020 foi efetuada a internalização contábil automática no sistema SISGEA dos créditos da carteira imobiliária de pessoa física, pessoa jurídica do setor privado e do setor público.

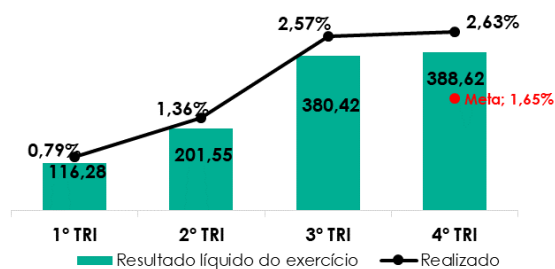
A EMGEA adotou algumas medidas tais como a reestruturação organizacional para a criação de uma área dedicada exclusivamente à internalização e a priorização pelos gestores das especificações e homologações das funcionalidades no SISGEA.

Em setembro de 2020 ocorreu a estruturação de canais de atendimento, a EMGEA disponibilizou mais um canal de atendimento, com a implantação e divulgação no sítio eletrônico do canal 0800.

Já no final de 2020 foram efetuados ajustes decorrentes dos processos internalizados.

### **Retorno sobre o Ativo (ROA) “Maior Melhor”**

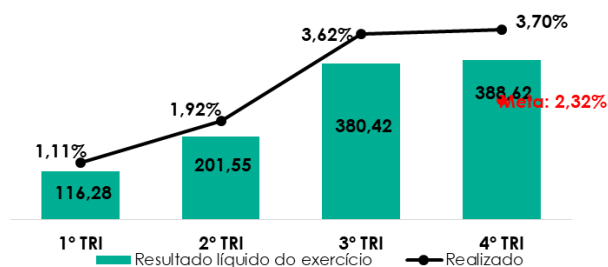
Milhões



Apuração: [Resultado líquido do exercício] / [Ativo total em 31.12.2019 = 14,78 Bilhões] \* 100

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

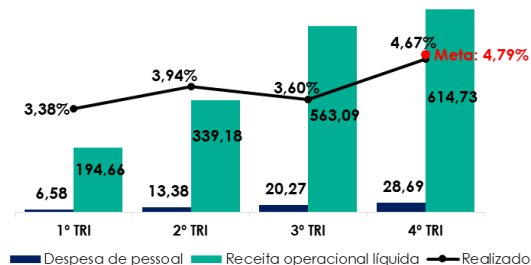
Milhões



Apuração: [Resultado líquido do exercício] / [Patrimônio Líquido em 31.12.2019 = 10,51 Bilhões] \* 100

## Índice de Eficiência Operacional (IEO) “Menor Melhor”

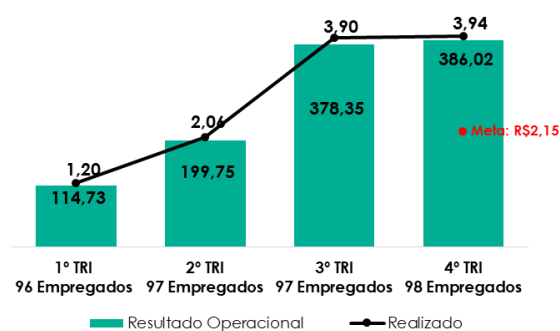
Milhões



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, 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 – ou utilizados como moeda para aquisição de novos ativos.

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, com

vistas a concluir a recuperação do crédito e fazer ingressar recursos financeiros na 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, caracterizando uma linha de defesa adicional (quarta linha).

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 2020, 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 segurança da informação*.

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 também 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 e de parte dos contratos de crédito imobiliários perante Pessoas Físicas e a contratação de novas empresas de cobrança visando a diversificação dos fornecedores de serviços e 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 em 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, o 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 foram adotadas algumas medidas, tais como, a reestruturação organizacional para a criação de uma área dedicada exclusivamente à internalização, vigente até 31.10.2020, e a priorização pelos gestores das especificações e homologações das funcionalidades no SISGEA.

O **risco de segurança da informação** — *“quebra de confidencialidade, integridade, disponibilidade e autenticidade da informação”* — passou a ser considerado estratégico para a EMGEA, em razão da alta probabilidade de materialização da perda de conhecimento, necessário à realização das atividades operacionais.

Como medida de mitigação, a unidade gestora do Sistema de Gerenciamento de Fluxo de Documento - SISDOC, vem acompanhando e notificando, mensalmente, as demais unidades sobre as ocorrências apontadas nos relatórios do Sistema.

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

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 2020, a EMGEA alcançou um resultado econômico de R\$ 388,62 milhões, que representa 26,49% de aumento em relação ao resultado 2019. Esse resultado positivo foi influenciado principalmente pelas negociações promovidas pela Empresa, em especial a que envolveu a quitação de carteiras imobiliárias adquiridas na condição *pro solvendo* (R\$ 54,16 milhões), bem como pela significativa redução dos custos operacionais, em decorrência da redução das tarifas pagas ao principal prestador de serviços, em virtude da internalização dos serviços pela EMGEA (R\$ 59,58 milhões).

O Patrimônio líquido fechou 2020 no valor de R\$ 10.880,05 milhões com evolução de 3,51% no ano.

Os Ativos Totais somaram R\$ 15.081,07 milhões em 31.12.2020, representando crescimento de 2,00% no ano, sendo os créditos perante o FCVS os de maior representatividade (88,19% do total de Ativos).

Em 31.12.2020, o Passivo Exigível alcançou R\$ 4.201,02 milhões, com redução de 1,73% em relação a dezembro de 2019. As obrigações com o FGTS representam 89,57% desse Passivo.

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

Descrição	2020	2019	Variação
Ativo	15.081,07	14.785,89	2,00%
Passivo Exigível	4.201,02	4.275,13	-1,73%
Patrimônio Líquido	10.880,05	10.510,76	3,51%
Resultado do Exercício	388,62	307,24	26,49%

Principais Ativos	2020	2019	Variação
FCVS	13.299,89	13.259,69	0,30%
Créditos Imobiliários	958,33	1.007,23	-4,85%
Fundos de Investimentos	114,10	72,72	56,90%
Imóveis Não de Uso	166,01	199,23	-16,67%
Créditos Vinculados	472,37	116,36	305,96%
Créditos Comerciais	2,50	12,82	-80,50%
Créditos perante o Setor Público	2,00	5,40	-62,96%

Passivo Exigível	2020	2019	Variação
Passivos financeiros	3.762,65	3.846,66	-2,18%
Outras obrigações	403,52	388,51	3,86%
Provisões	34,85	39,96	-12,79%
<b>Total</b>	<b>4.201,02</b>	<b>4.275,13</b>	<b>-1,73%</b>

Em 2020 ingressaram no caixa da EMGEA R\$ 469,68 milhões, desempenho 15,6% superior a 2019, sobretudo em razão dos ingressos oriundos de novações de dívidas do FCVS, dos quais parte foram caucionados ao FGTS e utilizados no pagamento de obrigações mensais perante este Fundo. Merecem destaque os ingressos originários das carteiras de crédito imobiliário e setor público (R\$ 187,98 milhões), de crédito comercial (R\$ 44,58 milhões) e da alienação de imóveis não de uso (R\$ 84,05 milhões).

Os desembolsos no período, somaram R\$ 428,27 milhões, dos quais destacamos os montantes relativos aos pagamentos de financiamentos (R\$ 193,47 milhões), de serviços de terceiros (102,23 milhões) e de tributos (R\$ 55,00 milhões). Observa-se que as saídas no período foram 50,3% menores que em 2019.

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 Dispêndios Globais das empresas estatais federais não dependentes, que compreende as fontes de recursos e os dispêndios 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\$ 2.847,48 milhões (69,29% do previsto) e as despesas R\$ 2.163,59 milhões (91,56% do estimado).

No exercício de 2020 foram recolhidos impostos, contribuições e taxas no montante de R\$ 71,41 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 Programa Nacional de Desestatização (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 dentro do prazo estabelecido no Decreto nº 2.594/1998.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), gestor do Fundo Nacional de Desestatização (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.

No decorrer de 2020, a EMGEA prestou todas as informações solicitadas pelo BNDES e pelos Consórcios contratados para subsidiar os estudos. O cronograma elaborado pelo BNDES foi ajustado frente a sua versão inicial e prevê a desestatização para o ano de 2021.

Em 27.4.2021, em reunião do Conselho do Programa de Parcerias e Investimentos - CPPI, o BNDES apresentou o case da EMGEA para conhecimento.

## Gestão estratégica

Nos termos do Art. 11 da Medida Provisória nº 2196-3/2001, que autorizou a criação da EMGEA, foram firmados com a Caixa Econômica Federal (CAIXA) contrato de prestação de serviços de administração, contábeis, jurídicos e de engenharia, relativos às carteiras de créditos habitacionais, créditos comerciais e créditos perante o FCVS, bem como contrato de administração, arrendamento e alienação de imóveis da carteira de Imóveis não de uso.

Ao longo de 2020, com o objetivo de reduzir a dependência de terceiros nos processos operacionais e de racionalizar custos, a EMGEA priorizou a internalização das carteiras e, conseqüentemente, a migração para outros fornecedores dos serviços até então prestados pela CAIXA.

No tocante à gestão de passivos, a publicação da Resolução CCFGTS nº 988, de 15.12.2020, possibilita a renegociação dos prazos de carência para pagamento de parte expressiva das dívidas da EMGEA junto ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) por mais 18 meses, o que permitirá a redução significativa do risco de liquidez da Empresa no curto prazo. Com base na citada Resolução, a EMGEA já formalizou o pleito perante a CAIXA, Agente Operador do FGTS.

No que diz respeito à gestão dos negócios, a pandemia causada pelo COVID-19 trouxe como consequência direta a redução momentânea da arrecadação de recursos oriundos das carteiras de créditos imobiliários e créditos comerciais no 2º trimestre de 2020. A partir do terceiro trimestre, foi registrada uma recuperação gradual nos volumes de arrecadação. Em termos econômicos, a pandemia não trouxe resultados significativos para a Empresa.

Com foco na eficiência operacional, a reorganização de diversos processos e a diminuição da dependência de terceiros possibilitaram a redução das despesas administrativas na ordem de R\$ 10,3 milhões, frente aos montantes realizados em 2019.

### 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). Em 2020 não houve edição do IG-SEST.

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 (CSI)*.

A EMGEA conta também com quatro Comissões como órgãos de apoio à gestão: *Comissão de Ética*; *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 valores 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](http://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](http://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](mailto:etica@emgea.gov.br), para encaminhamento de correspondências à Comissão de Ética; [audit@emgea.gov.br](mailto:audit@emgea.gov.br), para a Auditoria Interna; [coaud@emgea.gov.br](mailto:coaud@emgea.gov.br), para o Comitê de Auditoria; e [ouvidoria@emgea.gov.br](mailto:ouvidoria@emgea.gov.br) para a Ouvidoria, e [privacidade@emgea.gov.br](mailto: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.

Este documento foi aprovado pelo Conselho de Administração em 27.5.2021 - Ata COSAD nº 253.



Setor Bancário Sul Quadra 2 Bloco B Lote 18  
Ed. São Marcus - 70.070-902 - Brasília -DF  
[www.emgea.gov.br](http://www.emgea.gov.br)  
[emgea@emgea.gov.br](mailto:emgea@emgea.gov.br)