

MINISTÉRIO DA FAZENDA
EMPRESA GESTORA DE ATIVOS S.A. - EMGEA

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2017

Brasília, 2018

MINISTÉRIO DA FAZENDA
EMPRESA GESTORA DE ATIVOS S.A. - EMGEA

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2017

Relatório de Gestão do exercício de 2017, apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual a que esta Unidade Prestadora de contas está obrigada, nos termos do parágrafo único do Art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010, da DN TCU nº 161/2017, da DN TCU nº 163/2017, da Portaria TCU nº 65/2018 e orientações complementares registradas no Sistema de Prestação de Contas (e-Contas).

DIRETORIA DE CONTROLADORIA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS - DICON

SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS - SUCOI

Brasília, 2018

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ABNT:	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANBIMA:	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
BB:	Banco do Brasil S.A.
CAIXA:	Caixa Econômica Federal
CGPAR:	Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União
CGU:	Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União
CLT:	Consolidação das Leis do Trabalho
CMN:	Conselho Monetário Nacional
CNJ:	Conselho Nacional de Justiça
CNPJ:	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
COSO:	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
FCVS:	Fundo de Compensação de Variações Salariais
FDS:	Fundo de Desenvolvimento Social
FGTS:	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
JCP:	Juros sobre Capital Próprio
PDC:	Programa de Desenvolvimento de Competências
PDG:	Programa de Dispêndios Globais
PF:	Pessoa Física
PJ:	Pessoa Jurídica
PLR:	Participação nos Lucros e Resultados
PQVT:	Programa de Qualidade de Vida no Trabalho
RVA:	Remuneração Variável Anual
SELIC:	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
TCU:	Tribunal de Contas da União
UPC:	Unidade Prestadora de Contas

LISTAS DE QUADROS E GRÁFICOS

QUADRO

Quadro 1 - Identificação da Unidade	11
Quadro 2 - Informações sobre as Áreas Estratégicas.....	16
Quadro 3 - Macroprocessos finalísticos	17
Quadro 4 - Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho - 2017.....	19
Quadro 5 - Ações do Orçamento de Investimento - Manutenção de Bens Imóveis.....	21
Quadro 6 - Ações do Orçamento de Investimento - Manutenção e adequação de bens móveis, veículos, máquinas e equipamentos.....	21
Quadro 7 - Manutenção e adequação de ativos de informática, informação e teleprocessamento	22
Quadro 8 - Programa de Dispêndios Globais - Fluxo Econômico - Realizado - 2017	23
Quadro 9 - Remuneração dos Conselhos de Administração e Fiscal - 2017	50
Quadro 10 - Síntese da remuneração paga aos membros do Conselho de Administração.....	51
Quadro 11 - Síntese da remuneração paga aos membros do Conselho Fiscal	51
Quadro 12 - Síntese da remuneração paga aos membros da Diretoria Executiva	52
Quadro 13 - Detalhamento de itens da remuneração variável dos administradores	52
Quadro 14 - Força de trabalho da EMGEA - 2017	56
Quadro 15 - Distribuição da lotação efetiva - Área-meio e área-fim - 2017.....	56
Quadro 16 - Força de trabalho por nível de escolaridade - Posição em 31.12.2017	58
Quadro 17 - Custos do Pessoal.....	58
Quadro 18 - Custos com Pessoal - 2017 e 2016.....	59
Quadro 19 - Composição e custos com Pessoal - Pessoal cedido pela Administração Pública Federal - Regime Estatutário - Função Comissionada - 2017 e 2016.....	59
Quadro 20 - Composição e custos com Pessoal - Pessoal cedido pela Administração Pública Federal - Regime da CLT - Função Comissionada - 2017 e 2016.....	59
Quadro 21 - Composição e custos com pessoal - Pessoal cedido pela Administração Pública Federal - Regime da CLT - Sem Cargo Comissionado - 2017	59
Quadro 22 - Riscos relacionados ao macroprocesso “Desenvolver e gerir capital humano”	60
Quadro 23 - Composição e custos de postos de serviços terceirizados - 2017 e 2016.....	61
Quadro 24 - Contratos de prestação de serviços não abrangidos pelo plano de cargos da unidade.....	62
Quadro 25 - Treinamentos realizados pelo pessoal de TI - 2017	64
Quadro 26 - Principais sistemas de informação.....	66
Quadro 27 - Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - Objetivos definidos	68
Quadro 28 - Ações previstas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI.....	69
Quadro 29 - Fluxo de Caixa - Ingresso de recursos - 2016 e 2017	74
Quadro 30 - Fluxo de Caixa - Saída de recursos - 2016 e 2017	74
Quadro 31 - Serviços de terceiros - Valores Pagos - 2017	75

LISTAS DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 32 - Financiamentos - Valores Pagos - 2017	75
Quadro 33 - Rentabilidade das Aplicações Financeiras - 2017	77
Quadro 34 - Ações de publicidade e propaganda - 2017	79

GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do saldo de financiamentos - 2001 - 2017	76
Gráfico 2 - Fluxo de Caixa - 2017	76

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
1. VISÃO GERAL	11
1.1. Finalidade e competências	11
1.2. Normas e regulamento de criação, alteração e funcionamento da unidade	12
1.3. Breve histórico da entidade	12
1.4. Ambiente de atuação	13
1.5. Organograma.....	13
1.6. Macroprocessos finalísticos	16
2. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS	19
2.1. Planejamento organizacional	19
2.1.1. Descrição sintética dos objetivos do exercício.....	19
2.1.2. Estágio de implementação do planejamento estratégico	20
2.1.3. Vinculação dos planos da unidade com as competências institucionais.....	20
2.2. Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos.....	20
2.3. Desempenho orçamentário	21
2.3.1. Execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de responsabilidade da unidade.....	21
2.3.2. Fatores intervenientes no desempenho orçamentário	22
2.3.3. Informações sobre a realização das receitas	23
2.3.4. Informações sobre a execução das despesas	24
2.4. Apresentação e análise de indicadores de desempenho.....	25
3. GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS	33
3.1. Descrição das estruturas de governança	33
3.1.1. Atendimento à Lei das Estatais	35
3.2. Informações sobre dirigentes e colegiados	36
3.2.1. Composição dos órgãos estatutários	37
3.2.2. Requisitos e vedações para os membros dos órgãos estatutários.....	37
3.2.3. Competências dos órgãos estatutários	37
3.3. Atuação da Unidade de Auditoria Interna	43
3.4. Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos.....	46

3.5.	Gestão de riscos e controles internos.....	46
3.6.	Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados.....	49
3.7.	Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada.....	53
3.8.	Política de participação de empregados e administradores nos resultados da entidade	54
3.9.	Participação acionária de membros de colegiados da entidade	55
4.	ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO.....	56
4.1	Gestão de Pessoas	56
4.1.1	Estrutura de pessoal da unidade.....	56
4.1.2	Demonstrativo das despesas com pessoal.....	58
4.1.3	Gestão de riscos relacionados ao pessoal.....	60
4.1.4	Contratação de pessoal de apoio e de estagiários.....	61
4.2	Gestão do patrimônio e infraestrutura	62
4.2.1	Gestão do patrimônio imobiliário da União.....	62
4.2.2	Cessão de espaços físicos e imóveis a órgãos e entidades públicas ou privadas	63
4.2.3	Informações sobre imóveis locados de terceiros.....	63
4.3	Gestão da Tecnologia da Informação.....	63
4.3.1	Principais sistemas de informações	65
4.3.2	Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI.....	68
4.4	Gestão ambiental e sustentabilidade.....	70
4.4.1	Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras	70
4.4.2	Contratação de menores aprendizes	71
5.	RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE.....	72
5.1.	Canais de acesso do cidadão	72
5.2.	Carta de serviços ao cidadão.....	72
5.3.	Aferição do grau de satisfação dos cidadãos - usuários	72
5.4.	Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade	72
5.5.	Medidas para garantir a acessibilidade aos produtos, serviços e instalações.....	73
6.	DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS.....	74
6.1.	Desempenho financeiro do exercício.....	74

6.2.	Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos	77
6.3.	Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade	77
6.4.	Demonstrações Contábeis Exigidas pela Lei nº 6.404/1976 e Notas Explicativas	77
7.	CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DE ÓRGÃOS DE CONTROLE	78
7.1	Tratamento de determinações e recomendações do TCU	78
7.2	Tratamento de recomendações do órgão de controle interno	78
7.3	Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário	78
7.4	Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993.....	78
7.5	Informações sobre a revisão dos contratos vigentes firmados com empresas beneficiadas pela desoneração da folha de pagamento	79
7.6	Informações sobre as ações de publicidade e propaganda	79
	RELATÓRIOS E DECLARAÇÕES	80
▪	Declaração de <i>“Integridade e completude do atendimento dos requisitos da Lei 8.730/1993 quanto à entrega das declarações de bens e rendas”</i>	
▪	Rol de Responsáveis	
▪	Relatório de Atividades da Unidade de Auditoria Interna	

APRESENTAÇÃO

Encerrado o exercício de 2017, a EMGEA gerou um lucro líquido de R\$ 190,22 milhões que, comparado com o resultado do exercício anterior, foi 8,61% menor.

As receitas decorrentes da recuperação de créditos foram menores, como consequência natural da redução das carteiras de operações de crédito imobiliário e de crédito comercial – à medida que os créditos são recebidos, o montante da carteira diminui.

Por outro lado, não houve, no ano, novação de dívidas do FCVS, pela União. Os créditos perante o FCVS representam cerca de 81% dos ativos da Empresa.

Apesar do resultado econômico-financeiro aquém do esperado, 2017 foi um ano de significativas conquistas, que prepararam a EMGEA para novos desafios.

No âmbito legislativo, dois atos normativos ampliaram as possibilidades de negócios para a Empresa:

- a Lei nº 13.465, de 11.7.2017, possibilitou à EMGEA prestar serviços de cobrança administrativa e de arrecadação de receitas patrimoniais sob a gestão da Secretaria do Patrimônio da União - SPU; e
- a Lei nº 13.530, de 7.12.2017, permitiu às empresas e instituições financeiras adquirir ativos representados por financiamentos concedidos com recursos do Fundo de Financiamento Estudantil - FIES, bem como prestar serviços de cobrança administrativa e de administração de tais ativos, dispensado o processo licitatório nos casos de empresas públicas e de instituições financeiras oficiais federais.

Internamente, os processos organizacionais e os instrumentos de gestão foram aprimorados. Merece destaque o desenvolvimento, na própria Empresa, de uma plataforma tecnológica que permitiu internalizar parte dos contratos das carteiras de créditos, que eram, até então, processados em sistemas corporativos de empresa contratada para a prestação de serviços.

O desenvolvimento dessa plataforma representa um marco no processo de recuperação de créditos na EMGEA, na medida em que oferece ferramentas próprias e específicas para gerir e acompanhar o desempenho das carteiras de créditos, como também possibilita a contratação de novas empresas prestadoras de serviços, para incrementar os esforços de cobrança e geração de resultados (no quarto trimestre de 2017 foram contratadas quatro novas prestadoras de serviços).

Além disso, a plataforma dota a Empresa de recursos tecnológicos para abarcar novos negócios, sejam decorrentes de aquisição de novas carteiras de créditos, ou da prestação de serviços de cobrança administrativa de créditos sob gestão da SPU ou vinculados a outras entidades da administração pública federal.

Também em 2017, 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 na 1ª Certificação do Indicador de Governança IG-SEST – indicador criado pela Secretaria de Coordenação e Governança de Empresas Estatais - SEST, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, com o *“objetivo de acompanhar o desempenho da qualidade da governança das empresas estatais federais, para fins de mensuração do cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, e diretrizes estabelecidas nas Resoluções CGPAR, buscando conformidade com as melhores práticas de mercado e maior nível de excelência”*.

Em 2018 iniciamos um novo ciclo, com a EMGEA preparada para continuar a atender a uma demanda inerente ao mercado de crédito e, particularmente, das instituições financeiras federais – a possibilidade de, mediante a transferência de ativos, promover a reestruturação patrimonial e a adequação do capital aos níveis exigidos pelas autoridades reguladoras – e apta, também, a atender a demandas de entidades da administração pública federal, a exemplo da prestação de serviços de cobrança administrativa de créditos sob gestão da SPU.

Expandindo seus negócios, a EMGEA reafirma sua Missão de gerir e recuperar ativos, contribuindo, assim, para a eficiência da administração pública, essência do interesse coletivo que motivou sua criação e que justifica sua existência.

1. VISÃO GERAL

Quadro 1 - Identificação da Unidade

Identificação da Unidade Prestadora de Contas			
Denominação Completa: Empresa Gestora de Ativos S.A.			
Denominação Abreviada: EMGEA			
Código SIORG: 55962	Código LOA: Não se aplica	Código SIAFI: UPC 179102	
Natureza Jurídica: Empresa Pública		CNPJ: 04.527.335/0001-13	
Principal Atividade: Administração pública em geral		Código CNAE: 8411-6/00	
Telefones/Fax de contato:	(61) 3214-4909	(61) 3214-4910	(61) 3214-4994
Endereço Eletrônico: gabin@emgea.gov.br			
Sítio Eletrônico: www.emgea.gov.br			
Endereço Postal: Setor Bancário Sul, Quadra 2, Bloco B, Subloja, Edifício São Marcus, CEP 70070-902, Brasília-DF			

1.1. Finalidade e competências

A Empresa Gestora de Ativos S.A (EMGEA) é uma empresa de gestão de ativos – bens e direitos – provenientes da União e de entidades integrantes da administração pública federal. Com a alteração estatutária realizada no mês de novembro de 2017, seu escopo de atuação foi ampliado para prestar, ao amparo das disposições contidas na Lei nº 13.465/2017, serviços de cobrança administrativa de créditos sob gestão da Secretaria do Patrimônio da União - SPU.

Na cadeia produtiva da Empresa, as carteiras de operações de crédito – **crédito imobiliário, crédito comercial e crédito perante o setor público** – compõem os ativos primários. Esses ativos ingressam por meio de aquisições, tendo como contrapartida pagamentos ou assunção de obrigações das entidades transmitentes, ou por aumento de capital.

Como gestora de ativos, a EMGEA desenvolve e implementa soluções financeiras para a recuperação dos créditos, buscando e priorizando soluções conciliatórias, tanto na esfera administrativa como na judicial, para incentivar a liquidação ou a reestruturação das operações.

As atividades operacionais são realizadas por empresas contratadas para a prestação de serviços, incluindo o atendimento aos devedores.

1.2. Normas e regulamento de criação, alteração e funcionamento da unidade

A EMGEA foi criada pelo Decreto nº 3.848, de 26.6.2001, com base na autorização contida na Medida Provisória nº 2.155/2001 (atual Medida Provisória nº 2.196-3, de 24.8.2001), que estabeleceu o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais - PROEF.

É uma empresa pública federal não financeira, vinculada ao Ministério da Fazenda, com capital social totalmente integralizado pela União.

O funcionamento da Empresa é regido por seu Estatuto Social e por seu Regimento Interno.

1.3. Breve histórico da entidade

Quando da constituição da Empresa, em 2001, 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 FDS (Fundo de Desenvolvimento Social), o FAHBRE (Fundo de Apoio à Produção de Habitações para a População de Baixa Renda) e, em maior percentual, perante o FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço).

Na sequência, 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 decorrentes de operações oriundas da CAIXA.

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

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 Basileia¹, e redução de eventual necessidade de aporte de capital pela União. Consequentemente, contribuiu também para o fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional.

Além disso, as soluções desenvolvidas têm permitido a milhares de cidadãos a regularização de suas dívidas e a consolidação da propriedade de seus imóveis habitacionais, cujos financiamentos se encontravam havia anos sem solução.

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

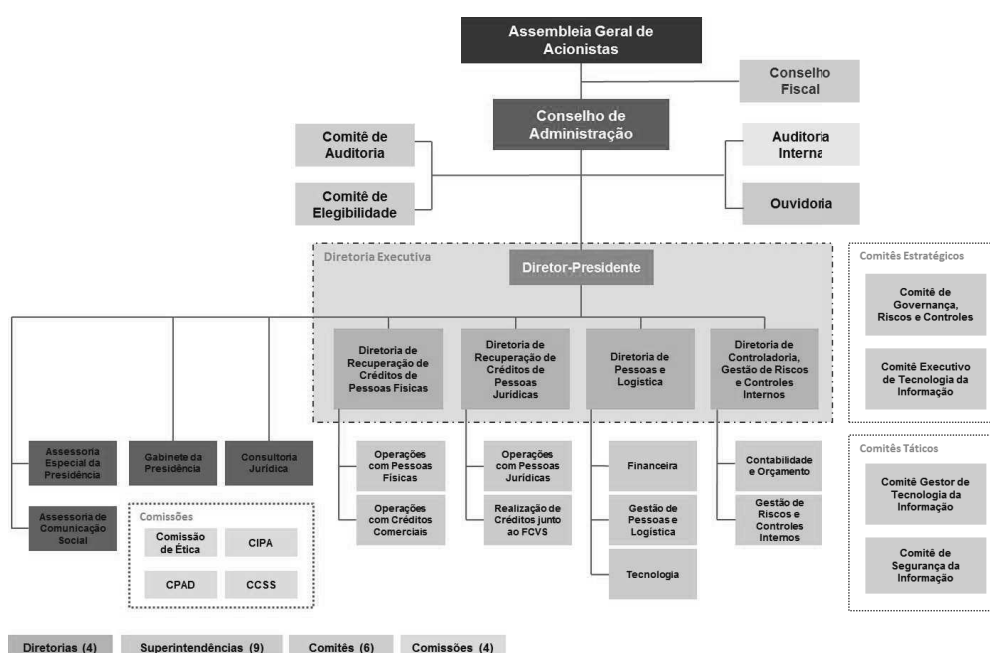
Cumpridos os objetivos que motivaram a criação da Empresa, a transferência de ativos para a EMGEA permanece como uma alternativa eficiente para a recuperação de créditos e para propiciar, no caso das instituições financeiras públicas federais, a reestruturação patrimonial e a adequação de capital aos níveis exigidos pelas autoridades reguladoras.

1.4. Ambiente de atuação

A EMGEA tem sede e foro em Brasília. 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.

1.5. Organograma

A estrutura administrativa da EMGEA é definida no seu Estatuto Social e a organização administrativa e funcional no Regimento Interno.



São órgãos estatutários:

- Assembleia Geral;
- Conselho de Administração;
- Diretoria Executiva;
- Conselho Fiscal;
- Comitê de Auditoria; e
- Comitê de Elegibilidade.

A Assembleia Geral é o órgão deliberativo máximo da Empresa, com poderes para deliberar sobre todos os negócios relativos ao seu objeto.

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

Vinculadas ao Conselho de Administração e reportando-se diretamente a ele, atuam duas unidades:

- a Ouvidoria;
- a Auditoria Interna - AUDIT, com uma Gerência:
 - Gerência Operacional de Auditoria Interna - GEOPE.

Ao Diretor-Presidente estão vinculados:

- os Diretores;
- o Gabinete da Presidência - GABIN;
- a Consultoria Jurídica - COJUR, com três Gerências:
 - Gerência de Consultivo Administrativo e Operacional - GECAD;
 - Gerência de Processos Jurídicos Estratégicos - GEPRE;
 - Gerência de Processos Jurídicos - GEJUT;
- a Assessoria Especial da Presidência - ASSES; e
- a Assessoria de Comunicação Social - ASCOM.

Aos Diretores estão vinculadas quatro Diretorias:

- Diretoria de Recuperação de Créditos de Pessoas Físicas - DIREF;
- Diretoria de Recuperação de Créditos de Pessoas Jurídicas - DIREJ;
- Diretoria de Pessoas e Logística - DILOG; e
- Diretoria de Controladoria, Gestão de Riscos e Controles Internos - DICON.

Às Diretorias estão subordinadas Superintendências e a estas Gerências:

- Diretoria de Recuperação de Créditos de Pessoas Físicas - DIREF:
 - Superintendência de Operações com Pessoas Físicas - SUPEF, com três Gerências:
 - Gerência de Produto - GEPRO;
 - Gerência de Canal - GECAN;
 - Gerência de Execução e Controle - GEREC;
 - Superintendência de Operações com Créditos Comerciais - SUPEC, com duas Gerências:
 - Gerência de Produtos e Canais - GEPAN;
 - Gerência de Controle de Créditos Comerciais - GECOC;
- Diretoria de Recuperação de Créditos de Pessoas Jurídicas - DIREJ:
 - Superintendência de Operações com Pessoas Jurídicas - SUPEJ, com três Gerências:

- Gerência de Controle Operacional - GECOP;
- Gerência de Recuperação de Ativos - GERAT;
- Gerência de Informações para o Negócio - GEINF;
- Superintendência de Realização de Créditos junto ao FCVS - SUREF, com duas Gerências:
 - Gerência de Realização de Créditos FCVS - GREF;
 - Gerência de Operações com o Setor Público e com Liquidandas e Repassadoras - GESEP;
- Diretoria de Pessoas e Logística - DILOG:
 - Superintendência Financeira - SUFIN, com uma Gerência:
 - Gerência de Planejamento e Administração Financeira - GEPAF;
 - Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística - SUPEL, com duas Gerências:
 - Gerência de Licitação e Patrimônio - GELIC;
 - Gerência de Gestão de Pessoas - GEPES;
 - Superintendência de Tecnologia - SUTEC, com duas Gerências:
 - Gerência de Desenvolvimento de Sistemas - GEDES;
 - Gerência de Redes e Suporte - GERED;
- Diretoria de Controladoria, Gestão de Riscos e Controles Internos - DICON:
 - Superintendência de Gestão de Riscos e Controles Internos - SUCOI, com duas Gerências:
 - Gerência de Conformidade - GECOF;
 - Gerência de Riscos Corporativos - GERIS;
 - Superintendência de Contabilidade e Orçamento - SUCOR, com duas Gerências:
 - Gerência de Contabilidade - GECON;
 - Gerência de Tributos - GETRI.

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;
 - Comitê de Elegibilidade.
- Comitês estratégicos, compostos por gestores da Empresa, incluindo ao menos um membro da Diretoria Executiva:
 - Comitê de Governança, Riscos e Controles - CGRC;
 - Comitê Executivo de Tecnologia da Informação - CETI.
- Comitês táticos, compostos por comissionados, não incluindo membros da Diretoria Executiva:

- Comitê Gestor de Tecnologia da Informação - CGTI;
- Comitê de Segurança da Informação - CSI.

Além dos Comitês, 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 para Coleta Seletiva Solidária - CCSS.

O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização de atuação colegiada e individual.

Na estrutura organizacional, as Diretorias são consideradas unidades estratégicas; as Superintendências e as Gerências, unidades táticas. No quadro a seguir, estão descritas as competências das Diretorias.

Quadro 2 - Informações sobre as Áreas Estratégicas

Áreas Estratégicas (Diretorias)	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Diretoria de Recuperação de Créditos de Pessoas Físicas - DIREF	Gerir e recuperar créditos perante pessoas físicas	Eugen Smarandescu Filho	Diretor	1º.1.2017 a 31.1.2017
		Carlos Eduardo da Silva Monteiro	Diretor Substituto	1º.2.2017 a 8.3.2017
		Daniele Lunetta	Diretor	9.3.2017 a 31.12.2017
Diretoria de Recuperação de Créditos de Pessoas Jurídicas - DIREJ	Gerir e recuperar créditos perante pessoas jurídicas, bem como realizar créditos perante o FCVS	Carlos Eduardo da Silva Monteiro	Diretor	1º.1.2017 a 31.12.2017
Diretoria de Pessoas e Logística - DILOG	Gerir o fluxo de caixa da empresa; propor e coordenar a execução das estratégias de gestão de pessoas e de recursos logísticos; assegurar o alinhamento do processo de Tecnologia da Informação às estratégias e objetivos da empresa.	Euclides Renato Deponti	Diretor	1º.1.2017 a 31.12.2017
Diretoria de Controladoria, Gestão de Riscos e Controles Internos - DICON	Responder pela gestão contábil, orçamentária e tributária e pela gestão de riscos e controles internos	Antonio Luiz Bronzeado	Diretor	1º.1.2017 a 31.12.2017

1.6. Macroprocessos finalísticos

Na arquitetura de processos da EMGEA, os macroprocessos finalísticos são aqueles relacionados à cadeia produtiva do negócio da Empresa, desde a aquisição de ativos (operações de crédito) até sua recuperação. São eles:

- a) Desenvolver visão e estratégia; e
- b) Desenvolver e gerir produtos e serviços.

Quadro 3 - Macroprocessos finalísticos

Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Subunidades Responsáveis
Desenvolver visão e estratégia	Envolve a definição do conceito, a visão de longo prazo, o desenvolvimento e a gestão das iniciativas estratégicas do negócio. Contempla: i. construir o planejamento estratégico; ii. desenvolver e definir as estratégias a serem adotadas; e iii. apurar os resultados alcançados pelas estratégias traçadas no planejamento.	Planejamento Estratégico	Internos	Assessoria Especial da Presidência
Desenvolver e gerir produtos e serviços	Refere-se a toda a cadeia produtiva da Empresa, desde a aquisição de ativos até sua recuperação. Contempla: i. criar as soluções financeiras para a recuperação dos ativos; ii. orientar a distribuição dos produtos e criar regras de medição; e iii. avaliar, por meio de relatórios e medições, a efetividade das políticas de recuperação de crédito.	Crédito imobiliário perante pessoas físicas	Pessoas físicas devedoras de financiamentos habitacionais	Superintendência de Operações com Pessoas Físicas
		Crédito comercial perante pessoas físicas, relacionado ao programa “Minha Casa Melhor”	Pessoas físicas devedoras de empréstimos do programa “Minha Casa Melhor”	Superintendência de Operações com Pessoas Físicas
		Crédito comercial perante pessoas físicas	Pessoas físicas devedoras de empréstimos de crédito comercial	Superintendência de Operações com Créditos Comerciais
		Crédito perante pessoas jurídicas do setor privado	Pessoas jurídicas do setor privado devedoras de financiamentos	Superintendência de Operações com Pessoas Jurídicas
		Crédito perante pessoas jurídicas do setor público	Pessoas jurídicas do setor público devedoras de financiamentos	Superintendência de Realização de Créditos junto ao FCVS
		Crédito perante o FCVS	Administradora do FCVS	
		Imóveis não de uso	Pessoas físicas ou jurídicas interessadas em adquirir imóveis	Superintendência de Operações com Pessoas Físicas

Na cadeia produtiva da Empresa, as carteiras de operações de crédito – **crédito imobiliário**, **crédito comercial** e **crédito perante o setor público** – compõem os ativos primários. Esses ativos ingressam por meio de aquisições, tendo como contrapartida pagamentos ou assunção de obrigações das entidades transmitentes, ou por aumento de capital.

Como gestora de ativos, a EMGEA desenvolve e implementa soluções financeiras para a recuperação dos créditos, buscando e priorizando soluções conciliatórias, tanto na esfera administrativa como na judicial, para incentivar a liquidação ou a reestruturação das operações.

As atividades operacionais são realizadas por empresas contratadas para a prestação de serviços, incluindo o atendimento aos devedores.

O processo de recuperação dos créditos (ativos primários) pode originar dois outros tipos de ativos na Empresa: créditos perante o FCVS (Fundo de Compensação de Variações Salariais) e **imóveis não de uso**.

- Grande parte dos contratos de crédito imobiliário adquiridos quando da constituição da EMGEA contava 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.
- Uma das últimas medidas adotadas para a recuperação dos créditos, especialmente dos créditos imobiliários, depois de esgotadas as ações de cobrança, é a realização das garantias por meio de adjudicação, arrematação, recebimento de dação em pagamento ou consolidação de propriedade. Os imóveis assim recebidos passam a integrar os ativos da Empresa, classificados como **imóveis não de uso**. Esses imóveis são ofertados à venda, nas modalidades previstas na legislação (concorrência pública ou venda direta), com vistas a concluir a recuperação do crédito e ingressar recursos financeiros no caixa da Empresa.

2. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS

2.1. Planejamento organizacional

A partir de 2017, alinhada com as definições da Lei nº 13.303/2016 e do Decreto nº 8.945/2016, a EMGEA passou a trabalhar com Estratégia de Longo Prazo. A Estratégia é elaborada com a participação de todos os gestores da Empresa e aprovada pelo Conselho de Administração.

2.1.1. Descrição sintética dos objetivos do exercício

Para 2017, foram definidos 15 (quinze) objetivos estratégicos, vinculados a quatro perspectivas empresariais:

- financeira;
- clientes e mercado;
- processos internos; e
- aprendizado e crescimento.

Para cada um dos objetivos foram definidas metas e indicadores de desempenho, relacionados no quadro seguinte.

Quadro 4 - Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho - 2017

Perspectiva/Objetivos Estratégicos		Indicador de desempenho
1. Financeira	1.1. Eliminar a insuficiência de liquidez	1.1.1. Resultado Financeiro Global
		1.1.2. Arrecadação sobre o Ativo Operacional
		1.1.3. Resultado Financeiro Estrutural
	1.2. Atingir as metas fiscais	1.2.1. Contribuição para o Resultado Primário
1.3. Aumentar o valor para o controlador	1.3.1. Crescimento do Patrimônio Líquido	
	1.3.2. Produtividade <i>per Capita</i>	
1.4. Aumentar o retorno sobre o Patrimônio Líquido	1.4.1. Retorno sobre o Patrimônio Líquido	
2. Clientes e Mercado	2.1. Obter novação de dívidas do FCVS	2.1.1. Percentual de novações realizadas em relação à meta estabelecida
	2.2. Diversificar a carteira de ativos	2.2.1. Percentual de ativos incorporados
3. Processos Internos	3.1. Fortalecer institucional e comercialmente a EMGEA	3.1.1. Percentual de entidades contatadas
	3.2. Fomentar as conciliações e mediação	3.2.1. Percentual de ativos disponibilizados à conciliação e mediação
	3.3. Diversificar o escopo de atuação da EMGEA	3.3.1. Percentual de execução do projeto de diversificação do escopo de atuação
	3.4. Implantar modelos de avaliação de ativos	3.4.1. Percentual de execução do projeto de implantação de modelos de avaliação de ativos
	3.5. Aprimorar a governança corporativa	3.5.1. Quantidade de processos com eventos de risco e controles mapeados
	3.6. Implantar tecnologia de apoio à gestão integrada dos ativos	3.6.1. Percentual de execução do projeto de implantação de tecnologia de apoio à gestão integrada dos ativos

Perspectiva/Objetivos Estratégicos		Indicador de desempenho
4. Aprendizado e Crescimento	4.1. Desenvolver competências organizacionais	4.1.1. Competências estratégicas desenvolvidas
		4.1.2. Percentual de execução do projeto de implantação de núcleo de inteligência de negócios
	4.2. Constituir quadro próprio	4.2.1. Percentual de execução do projeto de constituir quadro próprio
	4.3. Desenvolver ações para um bom ambiente de trabalho	4.3.1. Nível de Satisfação - Programa Qualidade de Vida no Trabalho

2.1.2. Estágio de implementação do planejamento estratégico

A implementação do planejamento estratégico é sistematicamente acompanhada. Trimestralmente são realizadas reuniões de avaliação, com a participação dos membros da Diretoria Executiva e de todos os gestores da Empresa.

Os resultados alcançados em 2017, para cada um dos objetivos estratégicos definidos para o período, estão detalhados no item 2.4.

2.1.3. Vinculação dos planos da unidade com as competências institucionais

Como mencionado no item 2.1, a partir de 2017, alinhada com as definições da Lei nº 13.303/2016 e do Decreto nº 8.945/2016, a EMGEA passou a trabalhar com Estratégia de Longo Prazo.

Para o quinquênio 2017-2021, os objetivos estratégicos foram definidos tendo como orientação a expansão dos negócios da Empresa e abrangendo as necessárias alterações estatutárias e o aprimoramento dos processos organizacionais para suportar a expansão.

Para o ano de 2017 foram definidos 15 (quinze) objetivos estratégicos (relacionado no item 2.1.1), todos eles relacionados com a Missão institucional da EMGEA de gerir e recuperar ativos

2.2. Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos

Para o monitoramento da execução e dos resultados dos objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico, são definidos indicadores de desempenho. Os indicadores para o exercício de 2017 estão relacionados no subitem 2.1.1.

O acompanhamento desses indicadores é realizado com apoio de uma ferramenta automatizada - aplicativo *Stratws* - e por meio de reuniões, em 2017 trimestrais (Avaliações Gerais Trimestrais - AGT), com a participação dos membros da Diretoria Executiva e de todos os gestores da Empresa.

2.3. Desempenho orçamentário

2.3.1. Execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de responsabilidade da unidade

O Orçamento de Investimentos da Empresa para o exercício de 2017 contemplou somente ações do Programa 0807 - Programa de Gestão e Manutenção de Infraestrutura de Empresas Estatais Federais. As ações programadas e informações da execução estão descritas a seguir:

Quadro 5 - Ações do Orçamento de Investimento - Manutenção de Bens Imóveis

Identificação da Ação						
Código	23.122.0807.4101			Tipo: Atividade		
Título	Manutenção de Bens Imóveis					
Programa	Programa de Gestão e Manutenção da Infraestrutura de Empresas Estatais Federais Código: 0807 Tipo: Atividade					
Unidade Orçamentária	25276 - Empresa Gestora de Ativos - EMGEA					
Ação Prioritária	() Sim (X) Não Caso positivo: () PAC () Brasil sem Miséria () Outras					
Execução Financeira e Física						
Execução Orçamentária e Financeira				Execução Física - Meta		
Dotação Inicial	Dotação Final	Valor Realizado	Unidade de medida	Previsto	Reprogramado	Realizado
56.268,00	56.268,00	0,00	un	02	02	0

Quadro 6 - Ações do Orçamento de Investimento - Manutenção e adequação de bens móveis, veículos, máquinas e equipamentos

Identificação da Ação						
Código	23.122.0807.4102			Tipo: Atividade		
Título	Manutenção e adequação de bens móveis, veículos, máquinas e equipamentos					
Programa	Programa de Gestão e Manutenção da Infraestrutura de Empresas Estatais Federais Código: 0807 Tipo: Atividade					
Unidade Orçamentária	25276 - Empresa Gestora de Ativos - EMGEA					
Ação Prioritária	() Sim (X) Não Caso positivo: () PAC () Brasil sem Miséria () Outras					
Execução Financeira e Física						
Execução Orçamentária e Financeira				Execução Física - Meta		
Dotação Inicial	Dotação Final	Valor Realizado	Unidade de medida	Previsto	Reprogramado	Realizado
326.351,00	326.351,00	0,00	un	05	05	0

Quadro 7 - Manutenção e adequação de ativos de informática, informação e teleprocessamento

Identificação da Ação						
Código	23.126.0807.4103			Tipo: Atividade		
Título	Manutenção e adequação de ativos de informática, informação e teleprocessamento					
Programa	Programa de Gestão e Manutenção da Infraestrutura de Empresas Estatais Federais Código: 0807 Tipo: Atividade					
Unidade Orçamentária	25276 - Empresa Gestora de Ativos - EMGEA					
Ação Prioritária	() Sim (X) Não Caso positivo: () PAC () Brasil sem Miséria () Outras					
Execução Financeira e Física						
Execução Orçamentária e Financeira			Execução Física - Meta			
Dotação Inicial	Dotação Final	Valor Realizado	Unidade de medida	Previsto	Reprogramado	Realizado
3.911.476,00	3.911.476,00	1.607.843,00	un	511	511	64

As dotações previstas para “*Manutenção de Bens Imóveis*” e para “*Manutenção e adequação de bens móveis, veículos, máquinas e equipamentos*” não foram realizadas em função de adiamento, para o exercício seguinte, das obras de adaptação da nova área no imóvel locado e das aquisições.

No que tange à “*Manutenção e adequação de ativos de informática, informação e teleprocessamento*”, o valor realizado foi menor que o programado em razão de economia obtida na aquisição de equipamentos e *software*, bem como da postergação de parte das aquisições para o próximo exercício.

2.3.2. Fatores intervenientes no desempenho orçamentário

A gestão orçamentária da EMGEA é realizada em consonância com o Programa de Dispêndios Globais - PDG das empresas estatais federais. O PDG para 2017 foi aprovado pelo Decreto nº 8.933, de 16.12.2016.

No decorrer de 2017 o orçamento foi adequado para fazer face a eventos não previstos quando da programação original. A reprogramação foi aprovada pela Portaria MP nº 433, de 12.12.2017.

Em síntese, a execução orçamentária da EMGEA e a composição dos principais ingressos (Receitas) e saídas (Despesas) estão demonstradas no quadro a seguir.

Quadro 8 - Programa de Dispêndios Globais - Fluxo Econômico - Realizado - 2017 - R\$ milhões

Itens	2017		% Variação (c) c = b/a-1	Participação %
	Aprovado (a)	Realizado (b)		
RECEITAS	1.625,10	1.529,20	-5,90%	100,00%
1. CARTEIRA HABITACIONAL e OUTROS	1.333,23	1.262,33	-5,32%	82,55%
1.1 Carteira Habitacional	779,50	886,59	13,74%	57,98%
1.2 Créditos Comercial	(48,32)	(54,10)	11,96%	-3,54%
1.3 Créditos Minha Casa Melhor	177,40	162,73	-8,27%	10,64%
1.4 Créditos FCVS	410,31	247,74	-39,62%	16,20%
1.5 Créditos Imóveis não de Uso	11,02	14,59	32,40%	0,95%
1.6 Créditos Tributários	3,32	4,78	43,98%	0,31%
2. ALIENAÇÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS	44,50	-	-100,00%	0,00%
3. OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	0,38	0,38	-0,00%	0,02%
4. RECEITAS FINANCEIRAS DIVERSAS	38,84	42,79	10,17%	2,80%
5. RECEITAS NÃO OPERACIONAIS - DEMAIS	208,15	223,70	7,47%	14,63%
5.1 Alienação de Imóveis não de Uso	110,00	124,49	13,17%	8,14%
5.2 Resultado Líquido Cessão Onerosa de Crédito	54,30	51,34	-5,45%	3,36%
5.3 Seguros Recebidos / FCVS	34,06	37,90	11,27%	2,48%
5.4 Outros	9,79	9,97	1,84%	0,65%
DESPESAS	1.197,15	1.048,62	-12,41%	100,00%
1. SERVIÇO DA DÍVIDA TOTAL	407,80	395,38	-3,05%	37,70%
1.1 Amortização/Atualização (FGTS, FDS, CAIXA - Ajuste Cessão)	140,12	140,03	-0,06%	13,35%
1.2 Encargos Financeiros e Outros	267,68	255,35	-4,61%	24,35%
2. INVESTIMENTOS EM ATIVOS IMOBILIZADO	4,29	1,61	-62,47%	0,15%
2.1 SISTEMA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	3,91	1,61	-58,82%	0,15%
2.2 DEMAIS	0,38	-	-100,00%	0,00%
3. OUTROS DISPÊNDIOS DE CAPITAL	307,89	223,71	-27,34%	21,33%
3.1 DIVIDENDOS (JCP)	83,67	62,97	-24,74%	6,01%
3.1.1 Reserva Especial para dividendo obrigatório não distribuído	5,00	4,90	-2,00%	0,47%
3.1.2 JCP (Atualização)	78,67	58,07	-26,19%	5,54%
3.2 DEMAIS DISPÊNDIOS DE CAPITAL	224,22	160,74	-28,31%	15,33%
3.2.1 Seguros/FCVS (adiantamentos)	27,81	25,26	-9,17%	2,41%
3.2.2 Reservas de Retenção de Lucros	196,41	135,48	-31,02%	12,92%
3.2.3 Débitos perante ao FCVS e Outros	-	-	0,00%	0,00%
4. PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	22,63	22,83	0,88%	2,18%
5. OUTROS CUSTEIOS	454,54	405,09	-10,88%	38,63%
5.1 Serviços de Terceiros	257,76	238,50	-7,47%	22,74%
5.2 Tributos e Encargos Parafiscais	119,58	101,32	-15,27%	9,66%
5.3 Outros Dispêndios Correntes	76,31	64,53	-15,44%	6,15%
5.4 Demais	0,89	0,74	-16,85%	0,07%

Fonte: Superintendência de Contabilidade e Orçamento

2.3.3. Informações sobre a realização das receitas

Relativamente às Receitas (na visão econômica), o valor realizado foi de R\$ 1.529,20 milhões, 5,90% abaixo do previsto no PDG aprovado para o exercício. Os itens que apresentaram variações mais relevantes foram:

- receitas relativas à carteira de créditos: realização 5,32% inferior ao previsto, destacando-se:

- as receitas vinculadas à carteira habitacional, que superaram em 13,74% o previsto;
- a redução da receita proveniente da carteira de créditos comerciais 11,96% superior ao previsto;
- as receitas com créditos perante o FCVS, 39,62% menor que o previsto, impactadas pelo reforço de provisões para perdas;
- a realização 8,27% inferior ao previsto na carteira dos créditos relativos ao Programa Minha Casa Melhor, influenciada tanto pela arrecadação menor que a estimada, como pela realização de provisão para perdas;
- créditos tributários 43,98% maior que o previsto, motivados pela variação dos índices de atualização monetária;
- receitas com a alienação de imóveis não de uso: 13,17% superior ao previsto;
- receitas de alienação de valores mobiliários: não realizada (a alienação de R\$ 44,50 milhões prevista para o exercício não foi efetivada);
- receitas financeiras: 10,17% superior ao previsto, notadamente em decorrência de correção, pela taxa Selic, de valores de arrecadação repassados pela CAIXA, na qualidade de prestadora de serviços.

2.3.4. Informações sobre a execução das despesas

No que tange às Despesas (na visão econômica), o montante realizado, de R\$ 1.048,62 milhões, foi 12,41% inferior ao previsto para o exercício. Os itens que apresentaram variações mais significativas foram:

- despesas com o serviço da dívida: 3,05% inferior ao previsto, em decorrência de estimativa a maior para a taxa Selic e repactuação da dívida perante o FGTS;
- despesas com investimentos em ativos imobilizados: 62,47% inferior ao previsto, em razão da decisão de adiar a aquisição de parte dos bens móveis, máquinas e equipamentos de uso, e equipamentos e *software* de tecnologia da informação previstos para o ano;
- outros dispêndios de capital: 27,34% inferior ao previsto, notadamente em razão do resultado do exercício menor que o estimado;
- outros custeios: 10,88% inferior ao previsto, em decorrência, especialmente, das despesas com “tributos e encargos parafiscais” terem sido 15,27% inferiores ao previsto, em razão, principalmente, da redução dos tributos incidentes sobre o lucro (o lucro real tributável foi menor que o estimado);
- serviços de terceiros: 7,47% inferior ao previsto, em razão, especialmente, da redução das despesas com pagamento da taxa de performance sobre arrecadação e tarifas de prestação de serviços.

2.4. Apresentação e análise de indicadores de desempenho

Apresentamos, a seguir, informações sobre os indicadores de desempenho definidos para a implementação do Planejamento Estratégico - 2017.

Perspectiva:		Financeira
Objetivo estratégico:		1.1. Eliminar a insuficiência de liquidez
Indicador:		1.1.1. Resultado financeiro global
Finalidade:		Medir o atendimento da necessidade financeira da Empresa pelo total dos ingressos de recursos
Meta	Estabelecida:	1,11
	Realizada:	1,18
	Desempenho:	106,31%
Periodicidade de medição:		Mensal
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:		[Ingresso Total] / [Desembolso Total]
Comentários:		O desempenho de 106,31% decorreu do fato de que tanto os ingressos quanto os desembolsos foram inferiores ao previsto, sendo que proporcionalmente, a redução dos desembolsos foi maior que a dos ingressos (os ingressos realizados foram 37,69% do previsto e os desembolsos 35,43% do estimado).

Perspectiva:		Financeira
Objetivo estratégico:		1.1. Eliminar a Insuficiência de liquidez
Indicador:		1.1.2. Arrecadação sobre o ativo operacional
Finalidade:		Medir a realização dos ativos operacionais, comparativamente aos respectivos ingressos
Meta	Estabelecida:	3,40%
	Realizada:	3,83%
	Desempenho:	112,65%
Periodicidade de medição:		Mensal
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:		[Ingresso Operacional] / [Ativo Operacional em 31.12.2016]
Comentários:		O desempenho de 112,65% ocorreu em razão de os ingressos operacionais terem sido superiores ao previsto.

Perspectiva:		Financeira
Objetivo estratégico:		1.1. Eliminar a insuficiência de liquidez
Indicador:		1.1.3. Resultado financeiro estrutural
Finalidade:		Medir o atendimento da necessidade financeira da Empresa pelos ingressos operacionais
Meta	Estabelecida:	35,00%
	Realizada:	109,12%
	Desempenho:	311,77%
Periodicidade de medição:		Mensal
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:		[Ingresso Operacional] / [Desembolso Total]
Comentários:		O desempenho de 311,77% ocorreu em razão de dois fatores: ingressos operacionais acima do previsto e redução nos desembolsos (o pagamento de dividendos no valor R\$ 61,52 milhões, previsto, não foi realizado).

Perspectiva:		Financeira
Objetivo estratégico:		1.2. Atingir metas fiscais
Indicador:		1.2.1. Contribuição para o Resultado Primário
Finalidade:		Atingir a meta fiscal de Resultado Primário determinada pela SEST
Meta	Estabelecida:	-6,50%
	Realizada:	-6,47%
	Desempenho:	100,46%
Periodicidade de medição:		Mensal
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:		[Resultado Primário no período] / [Patrimônio Líquido 2016]
Comentários:		O déficit primário no exercício (R\$ 644,78 milhões) foi inferior ao previsto (R\$ 648,18 milhões). Na execução do Programa de Dispêndios Globais de 2017, as receitas foram 10% inferiores às previstas (principalmente pela não realização de receitas relativas à arrecadação com aquisição de novos ativos) e as despesas primárias foram 40% menores que as estimadas, (principalmente pela não aquisição de novos ativos, não pagamento de dividendos previstos e menor dispêndio com serviços de terceiros). Em contrapartida, houve acréscimo de despesas com provisões para perdas nas carteiras de créditos comerciais e créditos perante o Fundo de Compensação de Variações Salariais - FCVS.

Perspectiva:		Financeira
Objetivo estratégico:		1.3. Aumentar o valor para o controlador
Indicador:		1.3.1. Crescimento do Patrimônio Líquido
Finalidade:		Medir o crescimento da organização, pela ótica da expansão/comportamento do Patrimônio Líquido
Meta	Estabelecida:	1,86% (1 + 0,0186)
	Realizada:	1,46% (1 + 0,0146)
	Desempenho:	99,61%
Periodicidade de medição:		Mensal
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:		[Patrimônio Líquido 2017, deduzida a Reserva Especial de Dividendos] / [Patrimônio Líquido 2016] - 1
Comentários:		O Patrimônio Líquido apurado ao final de 2017, excluída a Reserva Especial de Dividendos não distribuídos referentes ao ano de 2016, foi de R\$ 10.107,72 milhões, frente ao previsto de R\$ 10.147,96. O lucro foi de R\$ 190,22 milhões (21,71% inferior ao previsto, de R\$ 242,98 milhões), principalmente pelo acréscimo das provisões, notadamente das carteiras de crédito comercial e créditos perante o FCVS.

Perspectiva:	Financeira	
Objetivo estratégico:	1.3. Aumentar o valor para o controlador	
Indicador:	1.3.2. Produtividade <i>per capita</i>	
Finalidade:	Medir o aumento da produtividade empresarial	
Meta	Estabelecida:	R\$ 4,20 milhões
	Realizada:	R\$ 4,06 milhões
	Desempenho:	96,67%
Periodicidade de medição:	Trimestral	
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:	[Receita Operacional Econômica] / [Número Total de Empregados]	
Comentários:	O desempenho ficou abaixo do previsto em decorrência de as receitas operacionais econômicas realizadas no exercício (R\$ 406,21 milhões) terem sido inferiores às previstas (R\$ 437,17 milhões), principalmente pela não realização de receitas provenientes da aquisição de novos ativos.	

Perspectiva:	Financeira	
Objetivo estratégico:	1.4. Aumentar o retorno sobre o Patrimônio Líquido	
Indicador:	1.4.1. Retorno sobre o Patrimônio Líquido	
Finalidade:	Medir a razão entre o resultado contábil do período e o patrimônio líquido do período anterior.	
Meta	Estabelecida:	2,44%
	Realizada:	1,91%
	Desempenho:	78,28%
Periodicidade de medição:	Mensal	
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:	[Resultado Contábil 2017] / [Patrimônio Líquido em 2016]	
Comentários:	O desempenho abaixo do previsto decorreu de o resultado do exercício ter sido inferior ao estimado. O lucro foi de R\$ 190,22 milhões, ante o previsto de R\$ 242,98 milhões, principalmente pelo acréscimo de despesas com provisões para perdas nas carteiras de crédito comercial e créditos perante o FCVS.	

Perspectiva:	Clientes e Mercado	
Objetivo estratégico:	2.1. Obter novação de dívidas do FCVS	
Indicador:	2.1.1. Percentual de novações realizadas em relação à meta estabelecida	
Finalidade:	Medir o volume de ingressos de recursos oriundos de novações de títulos CVS	
Meta	Estabelecida:	R\$ 1,40 bilhão
	Realizada:	R\$ 0,00
	Desempenho:	0,00%
Periodicidade de medição:	Trimestral	
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:	[Valor FCVS Novado] / [R\$ 1,40 bilhão]	
Comentários:	Com vistas a obter a novação, no exercício de 2017 foram formalizados perante a Administradora do FCVS processos de novação no montante de R\$ 3.222,78 milhões (valor atualizado em 31.12.2017), que somados aos processos formalizados em 2014, 2015 e 2016, perfazem um montante de R\$ 5.837,65 milhões. Entretanto, em 2017 a Administradora do FCVS não finalizou nenhum processo de novação.	

Perspectiva:	Clientes e Mercado	
Objetivo estratégico:	2.2. Diversificar a carteira de ativos	
Indicador:	2.2.1. Percentual de ativos incorporados	
Finalidade:	Estruturar diversas alternativas de crescimento das carteiras de ativos da EMGEA	
Meta	Estabelecida:	R\$ 2 bilhões
	Realizada:	R\$ 0,00
	Desempenho:	0,00%
Periodicidade de medição:	Trimestral	
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:	[Valor de face dos ativos incorporados] / [R\$ 2 bilhões]	
Comentários:	Foram, ao longo do exercício, realizadas tratativas com potenciais fornecedores de ativos, tais como BNB, BNDES, CAIXA e FNDE. No entanto, não foi possível concluir, em 2017, as negociações para aquisição de novas carteiras.	

Perspectiva:	Processos Internos	
Objetivo estratégico:	3.1. Fortalecer institucional e comercialmente a EMGEA	
Indicador:	3.1.1. Percentual de entidades contatadas	
Finalidade:	Fortalecimento institucional da organização	
Meta	Estabelecida:	8 (oito)
	Realizada:	8 (oito)
	Desempenho:	100,00%
Periodicidade de medição:	Trimestral	
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:	[Quantidade de contatos efetuados com entidades] / [8]	
Comentários:	O objetivo estratégico " <i>Fortalecer institucional e comercialmente a EMGEA</i> " tem correlação com o objetivo " <i>Diversificar a carteira de ativos</i> ". Ao longo de 2017 foram realizadas visitas institucionais a entidades potencialmente fornecedoras de ativos ou demandantes de serviço de recuperação de créditos. Essas visitas foram importantes para divulgar a atuação da EMGEA e ampliar as possibilidades de realização de negócios no próximo exercício.	

Perspectiva:		Processos Internos
Objetivo estratégico:		3.2. Fomentar as conciliações e mediação
Indicador:		3.2.1. Percentual de ativos disponibilizados à conciliação e mediação
Finalidade:		Ampliar o objeto das audiências de conciliação (mutirões) e negociar metas mais agressivas junto ao CNJ
Meta	Estabelecida:	100.000 ativos
	Realizada:	55.923 ativos
	Desempenho:	55,92%
Periodicidade de medição:		Trimestral
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:		$[\text{Ativo disponibilizado à conciliação}] / [100.000]$
Comentários:		O desempenho abaixo do estimado decorreu do fato de não ter sido possível disponibilizar para mediação os créditos da carteira <i>Minha Casa Melhor-MCM</i> , em face de a internalização dos contratos (migração do sistema da empresa prestadora de serviços), por problemas operacionais do prestador, não ter ocorrido no exercício de 2017, como previsto. Foram disponibilizados à conciliação e mediação 55.923 contratos de crédito imobiliário perante pessoas físicas.

Perspectiva:		Processos Internos
Objetivo estratégico:		3.3. Diversificar o escopo de atuação da EMGEA
Indicador:		3.3.1. Percentual de execução do projeto de diversificação do escopo de Atuação
Finalidade:		Elaborar os documentos necessários à sustentação do objeto estratégico
Meta	Estabelecida:	100,00%
	Realizada:	100,00%
	Desempenho:	100,00%
Periodicidade de medição:		Trimestral
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:		$[\text{Percentual de execução do projeto}] / [\text{Percentual de execução previsto do projeto}]$
Comentários:		Alterado o Estatuto Social da EMGEA, ampliando o objeto social da Empresa para, além da gestão de ativos, também prestar serviços de cobrança administrativa de créditos sob gestão da Secretaria do Patrimônio da União - SPU.

Perspectiva:		Processos Internos
Objetivo estratégico:		3.4. Implantar modelos de avaliação de ativos
Indicador:		3.4.1. Percentual de execução do projeto de implantação de modelos de avaliação de ativos
Finalidade:		Avaliar os modelos de negócio da EMGEA
Meta	Estabelecida:	100,00%
	Realizada:	60,00%
	Desempenho:	60,00%
Periodicidade de medição:		Trimestral
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:		$[\text{Percentual de execução do projeto}] / [\text{Percentual de execução previsto do projeto}]$
Comentários:		A contratação de consultoria especializada para o fornecimento da modelagem e da precificação dos referidos créditos, prevista no projeto, foi postergada para o exercício seguinte.

Perspectiva:		Processos Internos
Objetivo estratégico:		3.5. Aprimorar a Governança Corporativa
Indicador:		3.5.1. Quantidade de processos com eventos de risco e controles mapeados
Finalidade:		Estender o mapeamento de riscos e controles a todos os processos da organização
Meta	Estabelecida:	100,00%
	Realizada:	100,00%
	Desempenho:	100,00%
Periodicidade de medição:		Trimestral
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:		[Percentual de execução do projeto] / [Percentual de execução previsto do projeto]
Comentários:		<p>Realizado o mapeamento dos riscos e dos controles de todos os macroprocessos da Empresa, definidos no normativo “Gestão de Processos da EMGEA”:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Processos operacionais (do negócio): <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Desenvolver visão e estratégia”; ▪ “Desenvolver e gerir produtos e serviços”, tendo sido emitidos 7 relatórios: <ul style="list-style-type: none"> – Crédito imobiliário perante pessoas jurídicas do setor privado; – Crédito imobiliário perante pessoas físicas; – Crédito perante pessoas jurídicas do setor público; – Crédito perante empresas liquidandas e repassadoras; – Crédito comercial perante pessoas físicas; – Crédito perante o FCVS; – Imóveis não de uso; ➤ Processos de suporte: <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Desenvolver e gerir capital humano”; ▪ “Gerir tecnologia digital da informação”; ▪ “Gerir recursos financeiros”, tendo sido emitidos 2 relatórios: <ul style="list-style-type: none"> – Gerir recursos financeiros; – Gerir orçamento e informações contábeis; ▪ “Adquirir, contratar e gerir serviços, ativos e equipamentos”; ▪ “Gerir os riscos corporativos e a conformidade da Empresa”; ▪ “Gerir relações externas e internas”; ▪ “Desenvolver e gerir a capacidade do negócio”. <p>Com os resultados do mapeamento, a Matriz de Riscos foi trimestralmente atualizada, permitindo identificar os riscos relevantes para a EMGEA (riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos e da Missão da Empresa).</p>

Perspectiva:		Processos Internos
Objetivo estratégico:		3.6. Implantar tecnologia de apoio à gestão integrada dos ativos
Indicador:		3.6.1. Percentual de execução do projeto de implantação de tecnologia de apoio à gestão integrada dos ativos
Finalidade:		Aportar recursos tecnológicos necessários à expansão dos ativos atuais e futuros da EMGEA
Meta	Estabelecida:	30,00%
	Realizada:	30,00%
	Desempenho:	100,00%
Periodicidade de medição:		Trimestral
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:		[Percentual de execução do projeto] / [30%]
Comentários:		Desenvolvida plataforma tecnológica para suporte ao processo de recuperação de créditos. A plataforma, além de oferecer mecanismos para a gestão das carteiras de ativos, conta com funcionalidades que permitem às empresas credenciadas para a prestação de serviços desenvolver soluções de cobrança integradas aos sistemas da EMGEA, o que oferece informações em tempo real para o gerenciamento do negócio.

Perspectiva:		Aprendizado e Crescimento
Objetivo estratégico:		4.1. Desenvolver competências organizacionais
Indicador:		4.1.1. Competências estratégicas desenvolvidas
Finalidade:		Medir o percentual de competências desenvolvidas de forma a reduzir ou eliminar as lacunas identificadas no mapeamento de competências
Meta	Estabelecida:	100,00%
	Realizada:	100,00%
	Desempenho:	100,00%
Periodicidade de medição:		Trimestral
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:		[Competências desenvolvidas] / [Competências identificadas]
Comentários:		Desenvolvidas, ao longo do ano, as 47 competências previstas, por meio de 415 participações de colaboradores em eventos de capacitação.

Perspectiva:		Aprendizado e Crescimento
Objetivo estratégico:		4.1. Desenvolver competências organizacionais
Indicador:		4.1.2. Percentual de execução do projeto de implantação de núcleo de inteligência de negócios
Finalidade:		Desenvolver área para a pesquisa e formatação de novos negócios
Meta	Estabelecida:	100,00%
	Realizada:	100,00%
	Desempenho:	100,00%
Periodicidade de medição:		Trimestral
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:		[Percentual de execução do projeto] / [Percentual de execução previsto do projeto]
Comentários:		Executado o projeto estratégico de desenvolvimento do plano de negócios para prestação de serviços de recuperação de ativos de terceiros. Como resultado do projeto, o Estatuto Social da EMGEA foi alterado, ampliando o objeto social da Empresa para, além da gestão de ativos, também prestar serviços de cobrança administrativa de créditos sob gestão da Secretaria do Patrimônio da União - SPU.

Perspectiva:	Aprendizado e Crescimento	
Objetivo estratégico:	4.2. Constituir quadro próprio	
Indicador:	4.2.1. Percentual de execução do projeto de constituir quadro próprio	
Finalidade:	Criar plano de cargos, funções e benefícios e elaborar rotina de recrutamento por concurso público	
Meta	Estabelecida:	100,00%
	Realizada:	30,00%
	Desempenho:	30,00%
Periodicidade de medição:	Trimestral	
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:	[Percentual de execução do projeto] / [Percentual de execução previsto do projeto]	
Comentários:	O início do projeto, inicialmente previsto para o 1º trimestre de 2017, foi postergado para o 3º trimestre do ano.	

Perspectiva:	Aprendizado e Crescimento	
Objetivo estratégico:	4.3. Desenvolver ações para um bom ambiente de trabalho	
Indicador:	4.3.1. Nível de satisfação - Programa Qualidade de Vida no Trabalho	
Finalidade:	Medir o índice de satisfação dos colaboradores em relação aos projetos e ações do PQVT implementados	
Meta	Estabelecida:	97,00%
	Realizada:	99,64%
	Desempenho:	102,72%
Periodicidade de medição:	Trimestral	
Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:	[(Avaliação "Ótimo" ou "Bom") / (Colaboradores respondentes)]	
Comentários:	As ações propostas foram realizadas, contando com 683 participações de colaboradores que as avaliaram com "Ótimo" ou "Bom".	

3. GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

3.1. Descrição das estruturas de governança

As instâncias de governança da EMGEA (órgãos e unidades), definidas no Estatuto Social e no Regimento Interno da Empresa, são as seguintes, com as respectivas competências, também estabelecidas no Estatuto Social e no Regimento Interno.

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. 11). Pode ser convocada pelo Conselho de Administração ou, nas hipóteses admitidas em lei, pela Diretoria Executiva, pelo Conselho Fiscal ou pela União (art. 10 do Estatuto).

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

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. 29).

Vinculadas ao Conselho de Administração e reportando-se diretamente a ele, atuam duas unidades: a Ouvidoria (art. 52 do Estatuto) e a Auditoria Interna - AUDIT (arts. 48 a 50 do Estatuto) e dois Comitês estatutários: o Comitê de Auditoria e o Comitê de Elegibilidade.

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 Fazenda e pelo Conselho de Administração. Suas competências são discriminadas no Estatuto Social (art. 33).

Estão vinculados ao Diretor-Presidente, além dos Diretores, o Gabinete da Presidência, a Consultoria Jurídica, a Assessoria Especial da Presidência e a Assessoria de Comunicação Social.

Aos Diretores estão vinculadas as Diretorias (unidades estratégicas) e a estas as Superintendências, segmentadas em Gerências (unidades táticas).

Órgãos de apoio à gestão

Como órgãos de apoio à gestão atuam seis Comitês, sendo dois estatutários, vinculados ao Conselho de Administração (Comitê de Auditoria e Comitê de Elegibilidade), dois estratégicos e dois táticos:

- Comitês estratégicos, compostos por gestores da Empresa, incluindo ao menos um membro da Diretoria Executiva:
 - Comitê de Governança, Riscos e Controles - CGRC;
 - Comitê Executivo de Tecnologia da Informação - CETI.
- Comitês táticos, compostos por comissionados, não incluindo membros da Diretoria Executiva:
 - Comitê Gestor de Tecnologia da Informação - CGTI;
 - Comitê de Segurança da Informação - CSI.

Além dos Comitês, 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 para Coleta Seletiva Solidária - CCSS.

Fiscalização e controle

Na estrutura de governança da EMGEA, atuam como órgãos de fiscalização e controle o **Comitê de Auditoria**, a **Auditoria Interna**, o **Conselho Fiscal** e a **Auditoria Independente**.

O **Comitê de Auditoria**, composto por três membros, é vinculado diretamente ao Conselho de Administração e tem por finalidade dar suporte ao Conselho no que se refere ao exercício de suas funções de auditoria e de fiscalização sobre a qualidade das demonstrações financeiras e efetividade dos sistemas de controle interno e de auditorias interna e independente.

A **Auditoria Interna**, vinculada ao Conselho de Administração por meio do Comitê de Auditoria, realiza avaliações independentes sobre a atuação das unidades organizacionais.

O **Conselho Fiscal** é um órgão de fiscalização de atuação tanto colegiada como individual. Suas competências são discriminadas no Estatuto Social (art. 39). É constituído por três membros e seus suplentes, indicados pelo Ministério da Fazenda, na qualidade de ministério supervisor (art. 37 do Estatuto). Um dos membros, e seu suplente, é representante do Tesouro Nacional, e deve ser servidor público com vínculo permanente com a administração pública.

Os membros do Conselho Fiscal são eleitos pela Assembleia Geral (art. 11, inciso II do Estatuto).

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, quando à fidedignidade da evidenciação da situação patrimonial e financeira da Empresa.

3.1.1. Atendimento à Lei das Estatais

A EMGEA recebeu em 2017 o **Certificado Nível 1** na 1ª Certificação do Indicador de Governança IG-SEST.

O IG-SEST é um indicador criado pela Secretaria de Coordenação e Governança de Empresas Estatais (SEST), do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, com o *“objetivo de acompanhar o desempenho da qualidade da governança das empresas estatais federais, para fins de mensuração do cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, e diretrizes estabelecidas nas Resoluções CGPAR, buscando conformidade com as melhores práticas de mercado e maior nível de excelência”*.

Entre as ações realizadas durante o ano para o aprimoramento da governança corporativa e cumprimentos da legislação e regulamentação, merecem destaque:

- revisão do Estatuto Social para contemplar as disposições da Lei nº 13.303/2016, do Decreto nº 8.945/2016 e de Resoluções CGPAR;
- adoção da forma de sociedade anônima de capital fechado (art. 10 do Decreto nº 8.945/2016);
- ampliação do escopo de atuação da EMGEA (inclusão, no Estatuto Social, de dispositivo estabelecendo que a Empresa pode prestar serviços de cobrança administrativa de créditos sob gestão da Secretaria do Patrimônio da União - SPU);
- revisão dos Valores, da Missão e da Visão da Empresa;
- instituição de Comitê de Auditoria (art. 9º da Lei nº 13.303/2016 e art. 15 do Decreto nº 8.945/2016) e Comitê de Elegibilidade (art. 10º da Lei nº 13.303/2016 e art. 21 do Decreto nº 8.945/2016);
- criação da unidade de Ouvidoria;
- revisão do Regimento Interno;

- revisão e publicação do Regulamento Interno de Licitações e Contratos (art. 40 da Lei nº 13.303/2016 e art. 71, § 1º do Decreto nº 8.945/2016);
- publicação da “*Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa da EMGEA - Exercício de 2016*” (art. 8º, I e III da Lei nº 13.303/2016 e art. 13, § 1º do Decreto nº 8.945/2016);
- instituição e publicação de:
 - Política de Divulgação de Informações (art. 8º, IV da Lei nº 13.303/2016 e art. 13, IV do Decreto nº 8.945/2016);
 - Política de Distribuição de Dividendos (art. 8º, V da Lei nº 13.303/2016 e art. 13, V do Decreto nº 8.945/2016);
 - Política de Transações com Partes Relacionadas (art. 8º, VII da Lei nº 13.303/2016 e art. 13, VII do Decreto nº 8.945/2016);
- revisão e divulgação de:
 - Política de Gestão de Riscos (art. 17 da IN Conjunta nº 01/2016 - CGU/MP e art. 1º da Resolução CGPAR nº 18/2016);
 - Política de Controles Internos (art. 1º da Resolução CGPAR nº 18/2016); e
 - Política de Integridade (Decreto nº 8.420/2015 e Resolução CGPAR nº 10/2016);
- realização do Seminário “*Ética, Integridade e Transparência*”, com a participação da Diretoria Executiva e dos colaboradores da EMGEA (art. 9º, § 1º, VI da Lei nº 13.303/2016 e art. 18, VI do Decreto nº 8.945/2016);
- realização de treinamentos sobre os temas “*Prevenção de Fraudes, Lei Anticorrupção 12.846/13, Gestão de Riscos e Compliance, Direito Societário e Mercado de Capitais*” para todos os gestores e sobre “*Prevenção de Fraudes, Lei Anticorrupção 12.846/13, Gestão de Riscos e Compliance*” para todos os colaboradores da Empresa (art. 17, § 4º, da Lei nº 13.303/2016 e art. 42 do Decreto nº 8.945/2016).

3.2. Informações sobre dirigentes e colegiados

Os órgãos que compõem a alta administração; a atuação dos Comitês de Auditoria e de Elegibilidade e do Conselho Fiscal; os critérios para a composição desses colegiados, incluindo os requisitos e as vedações para os seus membros; e as respectivas competências são previstos no Estatuto Social da EMGEA.

3.2.1 Composição dos órgãos estatutários

O Conselho é composto por sete membros, sendo cinco indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, entre os quais dois membros independentes; um membro indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; e o Diretor-Presidente da EMGEA (art. 25 do Estatuto).

Os membros do Conselho de Administração são eleitos pela Assembleia Geral (art. 11, inciso II do Estatuto).

A Diretoria é composta por um Diretor-Presidente e até quatro Diretores (art. 31 do Estatuto), eleitos pelo Conselho de Administração (art. 12, § 3º e art. 29, III do Estatuto).

O Conselho Fiscal é constituído por três membros e seus suplentes, indicados pelo Ministério da Fazenda, na qualidade de ministério supervisor (art. 37 do Estatuto). Um dos membros, e seu suplente, é representante do Tesouro Nacional, e deve ser servidor público com vínculo permanente com a administração pública.

Os membros do Conselho Fiscal são eleitos pela Assembleia Geral (art. 11, inciso II do Estatuto).

3.2.2 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. 12).

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. 12, § 1º do Estatuto).

Os membros da Diretoria Executiva devem possuir curso de pós-graduação reconhecido ou credenciado pelo Ministério da Educação (art. 12, § 2º do Estatuto).

3.2.3 Competências dos órgãos estatutários

3.2.3.1 Compete à Assembleia Geral deliberar sobre (art. 11 do Estatuto):

- I. *alteração do estatuto social;*
- II. *eleição e destituição, a qualquer tempo, dos membros do Conselho de Administração, dos membros do Conselho Fiscal e respectivos suplentes;*

- III. *aprovação do relatório da administração, das demonstrações financeiras, da destinação do resultado e das reservas de lucro e da distribuição de dividendos;*
- IV. *alteração do capital social e avaliação de bens com que o acionista concorrer para a formação do capital;*
- V. *transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da empresa;*
- VI. *fixação da remuneração dos membros dos órgãos estatutários;*
- VII. *autorização para a empresa mover ação de responsabilidade civil contra os administradores pelos prejuízos causados ao seu patrimônio;*
- VIII. *alienação de bens imóveis diretamente vinculados à prestação de serviços e constituição de ônus reais sobre eles;*
- IX. *emissão de quaisquer títulos no País ou no exterior;*
- X. *eleição e destituição, a qualquer tempo, de liquidantes, julgando-lhes as contas; e*
- XI. *outros assuntos que forem propostos pelos Conselhos de Administração ou Fiscal.*

3.2.3.2 Compete ao Conselho de Administração (art. 29 do Estatuto):

- I. *aprovar as Políticas de Conformidade, Gerenciamento de Riscos, Dividendos e outras políticas gerais da EMGEA e acompanhar a sua execução;*
- II. *aprovar o plano de negócios, o planejamento estratégico e orçamentário da EMGEA, em consonância com a política do Governo federal, e as metas de desempenho, que deverão ser apresentadas pela Diretoria Executiva, e acompanhar a sua execução;*
- III. *eleger e destituir os Diretores da EMGEA, fixando-lhes as atribuições, observado o disposto nos arts. 32, 33 e 34;*
- IV. *examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da EMGEA, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em vias de celebração e sobre quaisquer outros atos relacionados à empresa;*
- V. *convocar a Assembleia Geral;*
- VI. *aprovar a inclusão de matérias no instrumento de convocação da Assembleia Geral, não se admitindo a rubrica “assuntos gerais”;*
- VII. *manifestar-se previamente sobre as propostas a serem submetidas à deliberação da Assembleia Geral, notadamente:*
 - a) *relatório da administração, demonstrações financeiras, orçamento de capital de que trata o Art. 196 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e destinação do resultado do exercício;*
 - b) *alteração do capital social;*
 - c) *cisão, fusão ou incorporação;*

- d) *celebração de acordo de acionistas, nos termos do Decreto nº 1.091, de 21 de março de 1994; e*
- e) *remuneração dos membros da Diretoria e participação nos lucros da empresa;*
- VIII. *designar e destituir o titular da Auditoria Interna, a partir de proposta do Diretor-Presidente, aprovada pelo Ministério da Transparência e pela Controladoria-Geral da União;*
- IX. *autorizar e homologar a contratação de auditores independentes e a rescisão dos respectivos contratos;*
- X. *fiscalizar, avaliar e deliberar sobre a gestão da Diretoria Executiva;*
- XI. *reunir-se, no mínimo uma vez por ano, sem a presença do Diretor-Presidente da EMGEA, para aprovação do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna - PAINT e do Relatório Anual das Atividades de Auditoria Interna - RAIN;*
- XII. *deliberar sobre as propostas que lhe forem apresentadas pela Diretoria Executiva, por intermédio do Diretor-Presidente;*
- XIII. *aprovar as alçadas operacionais do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva e autorizar a sua delegação, especialmente em relação a contratos e operações financeiras;*
- XIV. *manifestar-se, previamente ao encaminhamento de pedidos ao Ministério da Fazenda, sobre as seguintes matérias:*
 - a) *quadro de pessoal; e*
 - b) *plano de cargos e salários, benefícios, vantagens e outras parcelas que compõem a retribuição dos empregados, inclusive a participação nos lucros ou resultados;*
- XV. *discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas e código de conduta dos agentes;*
- XVI. *aprovar:*
 - a) *seu regimento;*
 - b) *o regimento interno da EMGEA;*
 - c) *o regimento interno do Comitê de Auditoria;*
 - d) *o Código de Conduta e Integridade da Empresa;*
 - e) *o regulamento de licitação; e*
 - f) *o regulamento de pessoal;*
- XVII. *identificar a existência de ativos não de uso próprio da empresa e avaliar a necessidade de mantê-los;*
- XVIII. *analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela empresa, sem prejuízo da atuação do Conselho Fiscal;*

- XIX. *conceder afastamento e licença ao Diretor-Presidente da empresa, inclusive a título de férias;*
- XX. *designar o membro da Diretoria Executiva que substituirá o Diretor-Presidente;*
- XXI. *definir e aprovar a defesa de que trata o Art. 55;*
- XXII. *requisitar, conjuntamente ou por quaisquer de seus membros, a realização de auditorias especiais;*
- XXIII. *aprovar e fiscalizar o cumprimento das metas e resultados específicos a serem alcançados pelos membros da Diretoria Executiva;*
- XXIV. *promover anualmente análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, sob pena de seus integrantes responderem por omissão, devendo publicar suas conclusões e informá-las ao Congresso Nacional e ao Tribunal de Contas da União;*
- XXV. *avaliar formalmente, ao término de cada ano, nos termos da legislação aplicável, seu próprio desempenho e o da Diretoria Executiva;*
- XXVI. *subscrever Carta Anual com explicação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas;*
- XXVII. *aprovar a prática de atos que importem renúncia, transação ou compromisso arbitral;*
- XXVIII. *determinar a implantação e supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais riscos a que está exposta a empresa, inclusive os riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude;*
- XXIX. *atribuir formalmente a responsabilidade pelas áreas de Conformidade e Gerenciamento de Riscos a membro ou membros da Diretoria Executiva;*
- XXX. *criar comitês de suporte ao Conselho de Administração, para aprofundamento dos estudos de assuntos estratégicos, de forma a garantir que a decisão a ser tomada pelo Conselho seja tecnicamente bem fundamentada;*
- XXXI. *eleger e destituir os membros de comitês de suporte ao Conselho de Administração;*
- XXXII. *eleger e destituir os membros do Comitê de Auditoria, observado o disposto no § 2º do Art. 40, e os membros do Comitê de Elegibilidade;*
- XXXIII. *aprovar o Código de Ética e o Código de Conduta da EMGEA;*
- XXXIV. *decidir sobre os casos não discriminados neste Estatuto; e*
- XXXV. *realizar a avaliação anual de desempenho do Colegiado e de seus membros, observados os seguintes quesitos mínimos:*
 - a) *exposição dos atos de gestão praticados quanto à licitude e à eficácia da ação administrativa;*

- b) *contribuição para o resultado do exercício;*
- c) *consecução dos objetivos estabelecidos no plano de negócios e atendimentos à estratégia de longo prazo.*

3.2.3.3. **Compete à Diretoria Executiva (art. 33 do Estatuto):**

- I. *planejar as atividades da EMGEA e formular, entre outros, o plano de negócios e o orçamento para o exercício seguinte, e a estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os cinco anos seguintes, a serem submetidos ao Conselho de Administração;*
- II. *monitorar a sustentabilidade dos negócios, os riscos estratégicos e respectivas medidas de mitigação, elaborando relatórios gerenciais com indicadores de gestão;*
- III. *aprovar normas e promover atividades referentes ao planejamento, à organização, ao funcionamento e ao controle das atividades e operações da EMGEA;*
- IV. *administrar a política de recursos humanos da EMGEA;*
- V. *cumprir e fazer cumprir este Estatuto, as deliberações da Assembleia Geral e do Conselho de Administração e as recomendações do Conselho Fiscal;*
- VI. *autorizar os contratos e as operações de que trata o inciso XIII do **caput** do Art. 29 que estejam em sua alçada;*
- VII. *fazer elaborar, a cada exercício, o relatório da administração, as demonstrações financeiras, o orçamento de capital e a proposta de destinação do resultado do exercício, na forma da legislação vigente, e submetê-los aos Conselhos de Administração e Fiscal e, no caso das demonstrações financeiras, também à Auditoria Independente;*
- VIII. *instruir, preparar e submeter adequadamente à apreciação do Conselho de Administração as matérias que dependam de sua deliberação ou de seu conhecimento;*
- IX. *colocar à disposição dos órgãos estatutários pessoal qualificado para secretariá-los e prestar-lhes o apoio técnico necessário;*
- X. *fornecer, quando solicitados, esclarecimentos ou informações aos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal e do Comitê de Auditoria;*
- XI. *avaliar periodicamente os resultados da empresa;*
- XII. *realizar a avaliação anual de desempenho do colegiado e de seus membros, observados os seguintes quesitos mínimos:*
 - a) *exposição dos atos de gestão praticados quanto à licitude e à eficácia da ação administrativa;*
 - b) *contribuição para o resultado do exercício; e*
 - c) *consecução dos objetivos estabelecidos no plano de negócios e atendimento à estratégia de longo prazo; e*
- XIII. *deliberar sobre os assuntos que lhe submeta qualquer Diretor, por intermédio do Diretor-Presidente.*

3.2.3.4. Compete ao Conselho Fiscal (art. 39 do Estatuto):

- I. *fiscalizar os atos dos administradores da EMGEA e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários;*
- II. *opinar sobre o relatório anual da administração e as demonstrações financeiras do exercício social, fazendo constar de seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;*
- III. *opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;*
- IV. *denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da empresa, à Assembleia Geral, os erros, fraudes, crimes ou ilícitos de que tomarem conhecimento, e sugerir providências úteis à EMGEA;*
- V. *analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e as demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela EMGEA;*
- VI. *pronunciar-se sobre assuntos de sua atribuição que lhe forem submetidos pelo Conselho de Administração;*
- VII. *acompanhar a execução patrimonial, financeira e orçamentária, podendo examinar livros e outros documentos e requisitar informações;*
- VIII. *aprovar o seu regimento interno e seu plano de trabalho anual;*
- IX. *solicitar à Auditoria Interna ou à auditoria externa esclarecimentos, informações ou apuração de fatos específicos;*
- X. *apurar fato cujo esclarecimento seja necessário ao desempenho de suas funções, formular, com justificativa, questões a serem respondidas por perito e solicitar à Diretoria Executiva que indique, no prazo de trinta dias, três peritos, que poderão ser pessoas físicas ou jurídicas, com notória experiência na área em questão, entre os quais o Conselho Fiscal escolherá um, cujos honorários serão de responsabilidade da EMGEA;*
- XI. *convocar a Assembleia Geral Ordinária, se os órgãos da administração retardarem por mais de um mês essa convocação, e a Extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na agenda das Assembleias as matérias que considerar necessárias;*
- XII. *realizar a autoavaliação anual de seu desempenho;*
- XIII. *fornecer, sempre que solicitadas, informações sobre matéria de sua competência a acionista, ou grupo de acionistas, que representem, no mínimo, 5% (cinco por cento) do capital social da empresa;*
- XIV. *examinar o RAINT e PAINT;*
- XV. *assistir às reuniões do Conselho de Administração ou da Diretoria Executiva em que se deliberar sobre assuntos que ensejam Parecer do Conselho Fiscal.*

3.2.3.5. Compete ao Comitê de Auditoria (art. 42 do Estatuto):

- I. *opinar sobre a contratação e a destituição de auditor independente;*
- II. *supervisionar as atividades dos auditores independentes e avaliar a sua independência, a qualidade dos serviços prestados e a adequação de tais serviços às necessidades da empresa;*
- III. *supervisionar as atividades desenvolvidas nas áreas de controle interno, de auditoria interna e de elaboração das demonstrações financeiras da empresa;*
- IV. *monitorar a qualidade e a integridade dos mecanismos de controle interno, das demonstrações financeiras e das informações e medições divulgadas pela empresa;*
- V. *avaliar e monitorar a exposições de risco da empresa, podendo requerer, entre outras, informações detalhadas sobre políticas e procedimentos referentes a:*
 - a) *remuneração da administração;*
 - b) *utilização de ativos da empresa; e*
 - c) *gastos incorridos em nome da empresa;*
- VI. *avaliar e monitorar, em conjunto com a administração da empresa e a área de auditoria interna, a adequação e a divulgação das transações com partes relacionadas;*
- VII. *elaborar relatório anual com informações sobre as atividades, os resultados, as conclusões e as suas recomendações, e registrar, se houver, as divergências significativas entre administração, auditoria independente e o Comitê de Auditoria em relação às demonstrações financeiras; e*
- VIII. *realizar a avaliação anual de desempenho do colegiado e de seus membros.*

3.2.3.6. Compete ao Comitê de Elegibilidade (art. 45 do Estatuto):

- I. *opinar, de modo a auxiliar os acionistas na indicação de administradores e Conselheiros Fiscais sobre o preenchimento dos requisitos e a ausência de vedações para as respectivas eleições; e*
- II. *verificar a conformidade do processo de avaliação dos administradores e dos Conselheiros Fiscais.*

Parágrafo único. O Comitê de Elegibilidade deverá opinar, no prazo de oito dias úteis, contado da data de recebimento do formulário padronizado encaminhado pelo órgão responsável pela indicação do administrador ou Conselheiro Fiscal, sob pena de aprovação tácita e responsabilização dos seus membros caso se comprove o descumprimento de algum quesito.

3.3. Atuação da Unidade de Auditoria Interna

A unidade de Auditoria Interna da EMGEA está vinculada ao Conselho de Administração da Empresa, por meio do Comitê de Auditoria (art. 48 do Estatuto Social), em conformidade com o previsto na Lei nº 13.303/2016 (art. 9º, § 3º, inciso I), no Decreto nº 8.945/2016 (art. 17, inciso I), no Decreto nº 3.591/2000 (art. 15, § 3º) e na Resolução CGPAR nº 2/2010 (art. 1º, alínea “a”).

As competências da Auditoria Interna estão definidas no Estatuto Social (art. 49):

“Art. 49. Compete à Auditoria Interna:

- I. executar as atividades de auditoria de natureza contábil, financeira, orçamentária, administrativa, patrimonial e operacional da EMGEA;*
- II. aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras;*
- III. verificar o cumprimento e a implementação, pela EMGEA, de recomendações ou determinações efetuadas pelo Ministério da Transparência, pela Controladoria-Geral da União, pelo Tribunal de Contas da União e pelos Conselhos de Administração e Fiscal; e*
- IV. propor medidas preventivas e corretivas”.*

O Chefe de Auditoria Interna é escolhido de acordo com o previsto no § 1º do art. 48 do Estatuto:

“Art. 48. A EMGEA disporá de Unidade de Auditoria Interna, vinculada por meio do Comitê de Auditoria ao Conselho de Administração, ao qual se reportará diretamente.

§ 1º O membro titular da Auditoria Interna será designado e destituído pelo Conselho de Administração, a partir de proposta do Diretor-Presidente, aprovada pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União”.

O quadro de pessoal da Auditoria Interna é composto por 1 (um) Chefe de Auditoria Interna, 1 (um) Gerente de Auditoria Tático-Operacional, 3 (três) auditores e 1 (um) Técnico Administrativo.

O cargo de Gerente foi criado mediante autorização da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - SEST², mediante a transformação de um cargo em comissão de “Assessor da Presidência” em uma vaga de Gerente.

Com essa estrutura, a os cargos em comissão na Auditoria Interna estão distribuídos nos níveis estratégico (Chefe de Auditoria Interna), operacional (Gerente da GEATO) e de execução (Auditores).

Em conformidade com o disposto nas Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna, na Lei nº 13.303/2016 e na Instrução Normativa nº 3, de 9.6.2017, da Secretaria Federal de Controle Interno da CGU, que aprovou o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, foram atualizados em 2017, aprovados pelo Conselho de Administração e publicados na intranet da

² Nota Técnica nº 16440/2016-MP, de 20.12.2016

Empresa, os seguintes normativos da Unidade de Auditoria Interna:
Regimento Interno da Unidade de Auditoria Interna;

- Código de Ética da Unidade de Auditoria Interna;
- Manual Normativo para a Atividade de Auditoria Interna;
- Manual de Procedimentos para a Atividade de Auditoria Interna.

Adicionalmente à atualização desses normativos, foi elaborado o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da Unidade de Auditoria Interna - PGMQ, nos termos do previsto no item 106 da Instrução Normativa SFC/CGU nº 03, de 9.6.2017.

Os trabalhos são desenvolvidos no Sistema de Auditoria - SISAUD, desenvolvido pela Superintendência de Tecnologia da Empresa, com o auxílio da ferramenta *Case Ware - Idea*, que possibilita identificar tendências, evidenciar exceções ou criticidades, recalcular e verificar saldos de contas, identificar pontos a serem controlados, gerar amostras probabilísticas e não probabilísticas, dentre outros, a partir das bases de dados dos sistemas da Empresa.

Para a facilitar a comunicação da Auditoria Interna com a Diretoria-Executiva da Empresa, todas as informações sobre os trabalhos de auditoria, em todas as suas fases, podem ser acessadas pelos Diretores via SISAUD. Adicionalmente, as falhas detectadas e sugestões de melhoria são registradas em planos de ação que são enviados a eles de forma automática, via aplicativo *Outlook*, quando da finalização da auditoria no SISAUD. Os fatos que necessitam ação mais imediata por parte do(s) diretor(es) responsável(is) pelo macroprocesso auditado, têm o plano de ação respectivo assinado pelo(s) diretor(es) e pelo Chefe de Auditoria Interna. Essa prática formaliza o compromisso dos envolvidos em adotar as medidas necessárias para eliminar a(s) falha(s) apontada(s) ou implementar melhorias nos controles, com vistas à mitigação dos riscos inerentes ao macroprocesso.

Os gestores envolvidos nos macroprocessos recebem alertas do SISAUD, via *Outlook*, com antecedência de 30 e 15 dias, e também na véspera do vencimento do prazo, sobre a proximidade do prazo pactuado com a Unidade de Auditoria Interna para finalização do(s) item(ns) de plano de ação.

Todos os relatórios emitidos pela Auditoria são pautados nas reuniões dos Conselhos de Administração e Fiscal:

- nas reuniões do Conselho de Administração, o Chefe de Auditoria Interna faz um breve relato sobre os principais pontos do(s) relatório(s) que foi(ram) colocado(s) em pauta;
- nas reuniões do Conselho Fiscal, as áreas são chamadas para prestar esclarecimentos sobre sua atuação e sobre os apontamentos da Auditoria

Interna e, quando solicitado pelos Conselheiros, o Chefe de Auditoria Interna faz um relato sobre como foram desenvolvidos os trabalhos e responde aos questionamentos apresentados.

Além disso, o Chefe de Auditoria Interna possui livre acesso à Diretoria Executiva da Empresa, o que torna contínua a comunicação sobre os riscos da não implementação de medidas relacionadas aos apontamentos registrados nos relatórios de auditoria.

A sistemática de comunicação à Diretoria-Executiva e ao Conselho de Administração sobre riscos considerados elevados decorrentes da não implementação das recomendações da auditoria interna pela alta administração, consiste na manutenção do item no plano de ação respectivo e de comunicação formal à Diretoria-Executiva.

No caso de não adoção de medidas por parte da Diretoria-Executiva, o fato é comunicado ao Conselho de Administração da Empresa.

De modo a alinhar a atuação da Auditoria Interna, terceira linha de defesa, com a segunda linha de defesa, as informações sobre os eventos de riscos tratados nos relatórios de auditoria são acessadas pela Superintendência de Gestão de Riscos e Controles Internos diretamente no Sistema de Auditoria.

3.4. Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos

No exercício de 2017 não foram constatados ilícitos administrativos passíveis de apuração.

3.5. Gestão de riscos e controles internos

Aderente às disposições legais e regulamentares e alinhada com as melhores práticas de mercado, a estrutura de controles internos da EMGEA abrange todos os níveis da Empresa e conta, a partir do comprometimento da alta administração, com quatro linhas de defesa.

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

Como **segunda linha de defesa**, atua uma unidade organizacional responsável pela gestão de riscos, controles internos e verificação de conformidade, com atividades independentes em relação às demais unidades (Superintendência de Gestão de Riscos e Controles Internos - SUCOI, vinculada à Diretoria de Controladoria, Gestão de Riscos e Controles Internos - DICON).

A **terceira linha de defesa** é exercida pela unidade de Auditoria Interna - AUDIT, que, vinculada ao Conselho de Administração, realiza avaliações independentes sobre a atuação da primeira e da segunda linhas de defesa.

Adicionalmente, as avaliações realizadas pela auditoria independente, pelo Conselho Fiscal 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**.

Integra a estrutura de controles internos, a gestão de riscos, tendo como objetivos:

- a) assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis da Empresa, tenham acesso tempestivo a informações sobre os riscos aos quais ela está exposta;
- b) aumentar a probabilidade de atingimento dos objetivos organizacionais, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; e
- c) agregar valor à Empresa por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos de suas eventuais materializações.

Como mecanismo para a gestão de riscos, é adotada uma metodologia de mapeamento, composta por etapas sequenciais que abrangem:

- a) *identificação* dos riscos, dos eventos de risco e de seus responsáveis;
- b) *avaliação* da probabilidade de ocorrência e dos respectivos impactos, considerando os riscos inerentes e os riscos residuais;
- c) estruturação e implementação de *respostas* para os riscos identificados e priorizados na avaliação;
- d) adoção de *medidas de controle*, ou aprimoramento daquelas já existentes, para evitar ou mitigar os riscos; e
- e) *comunicação* dos resultados do trabalho às unidades gestoras e à alta administração.

Os resultados das etapas de identificação e de avaliação alimentam uma Matriz de Riscos que, considerando os níveis de probabilidade e de impacto, permite levantar os riscos relevantes, hierarquizando-os em graus de exposição (extremo, alto, médio ou baixo).

Na posição em 29.12.2017, a Matriz de Riscos indicou como críticos, ou estratégicos³, para a EMGEA três riscos: **risco de terceiro**; **risco de carteiras** e **risco de conjuntura**.

- a) **Risco de terceiro**

³ Riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos e da Missão da Empresa.

O principal risco é o **risco de terceiro**⁴, em decorrência do fato de as atividades operacionais serem realizadas por empresas prestadoras de serviços: uma empresa, no caso de créditos imobiliários, créditos perante o FCVS, imóveis não de uso, serviços jurídicos e de contabilidade; e quatro outras, no caso de créditos comerciais.

Falhas na prestação de serviços ou eventual descontinuidade podem comprometer os resultados da EMGEA e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos organizacionais e o cumprimento de sua Missão.

Para mitigar o risco de falhas na prestação de serviços, são incluídas cláusulas específicas nos contratos firmados com as prestadoras de serviços e adotados controles nas unidades organizacionais para avaliar se os serviços são executados em conformidade com o pactuado.

b) Risco de carteira

O **risco de carteira**⁵ é alto, principalmente pelos impactos financeiros que a ocorrência de eventos de risco relacionados às carteiras de créditos, característicos da atividade-fim da EMGEA, podem gerar para a Empresa, com reflexos no alcance dos objetivos organizacionais.

Fatores de risco como concentração (exposições significativas a uma única contraparte ou a grupos de contrapartes relacionadas por meio de características comuns); contraparte (não cumprimento de obrigações contratuais pela contraparte); qualidade do crédito (degradação da qualidade do crédito em decorrência da redução da expectativa de sua realização) e garantia (inexistência ou degradação da qualidade das garantias recebidas) podem ocasionar perdas.

Particularmente em relação ao fator concentração, este é caracterizado pelo fato de os ativos da EMGEA estarem, atualmente, constituídos em maior parte por créditos perante o FCVS (a União não tem efetuado novações de dívidas do Fundo).

Para reduzir essa concentração, a EMGEA tem adotado as medidas possíveis no seu âmbito de atuação, notadamente o acompanhamento e o cumprimento tempestivos das normas e dos procedimentos definidos no regulamento do FCVS e das demandas da sua Administradora.

Quanto aos fatores de contraparte, qualidade do crédito e garantia, são adotadas ações de controle, que contemplam a definição de políticas, normas

⁴ **Risco de terceiro:** serviços prestados por terceiros/fornecedores ou produtos adquiridos sem os requisitos de qualidade contratados e esperados, ou não entregues nas datas previstas.

⁵ **Risco de carteira:** degradação de créditos adquiridos e das garantias a eles vinculadas (similar ao “risco de crédito”, característico de empresas que concedem créditos).

e procedimentos específicos, incluindo a avaliação da atuação das empresas prestadoras de serviços.

c) Risco de conjuntura

O **risco de conjuntura**⁶ é um risco relevante, visto que fatores externos à gestão da Empresa, em especial decisões governamentais, podem impactar as atividades da EMGEA.

Mitiga esse risco a atuação da alta administração, que mantém tratativas permanentes acerca dos objetivos e da Missão institucional da Empresa com representantes do Ministério da Fazenda, na qualidade de ministério supervisor (representantes, por exemplo, da Secretaria do Tesouro Nacional - STN e da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional - PGFN) e demais intervenientes, tais como o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Demonstra o resultado dessas tratativas a ampliação do escopo de atuação da EMGEA, consignado no novo Estatuto Social, aprovado pela Assembleia Geral realizada em 21.11.2017. A partir desse Estatuto, a Empresa pode, além de gerir ativos próprios, também prestar serviços de cobrança administrativa de créditos sob gestão da Secretaria do Patrimônio da União - SPU, com fundamento na Lei nº 13.465/2017.

Além das tratativas sobre os objetivos e a Missão da Empresa, mitiga também o risco de conjuntura o contínuo trabalho de prospecção de novos negócios com entidades integrantes da administração pública federal, tais como Banco Nacional do Desenvolvimento, Banco do Brasil, Banco do Nordeste e Banco da Amazônia.

d) Outros riscos

Outros riscos, embora não categorizados como críticos, são relevantes para a Empresa e, por isso, monitorados continuamente. São eles: compras e contratações, conformidade legal, contencioso, conformidade operacional, tributário, contábil, tesouraria, orçamentário, governança, imagem institucional, infraestrutura, integridade, liquidez, mercado, trabalhista, pessoal, segurança da informação e sistemas.

3.6. Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados

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

⁶ **Risco de conjuntura:** mudanças nas condições políticas, culturais, sociais, econômicas, regulatórias, financeiras do Brasil ou de outros países.

pela Assembleia Geral, observadas as orientações da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - SEST do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (art. 27, § 1º do Decreto nº 8.945/2016).

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

- “A remuneração dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal corresponderá a dez por cento da remuneração mensal média dos Diretores da empresa, excluídos os valores relativos a férias e benefícios, sendo vedado o pagamento de participação, de qualquer espécie, nos lucros da empresa.” (art. 15)
- “Os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal, se residentes fora de Brasília, terão ressarcidas suas despesas de locomoção e estadia necessárias ao desempenho de suas funções”. (art. 15, parágrafo único)
- “É assegurado aos membros da Diretoria Executiva o gozo de férias anuais, proporcionais ao período trabalhado no respectivo ano, não cumulativas com o eventual recebimento dessa vantagem em seu órgão de origem, vedado o pagamento em dobro da remuneração relativa a férias não gozadas no decorrer do período concessivo”. (art. 31, § 5º)

Quadro 9 - Remuneração dos Conselhos de Administração e Fiscal - 2017

Conselho de Administração				
Nome do Conselheiro	Período do Exercício		Remuneração (R\$)	
	Início	Fim	Média Mensal	Total no exercício
Baptista, R.A.N.L	17.5.2017	17.5.2019	2.563,28	30.759,38
Barreto, R. M.A.	6.5.2016	6.5.2019	4.205,39	50.464,62
Bittencour, A.P.L.V	25.4.2016	16.5.2017	1.642,10	19.705,24
Borges, M.S.	8.4.2016	16.5.2017	1.642,10	19.705,24
Cota, R.T.C.	3.10.2016	8.4.2019	4.205,39	50.464,62
Lobo, G.S.A.	17.5.2017	17.5.2019	2.563,28	30.759,38
Milhomem, G.B.D.	3.10.2016	15.5.2017	1.642,10	19.705,24
Nascimento, L.S.	17.5.2017	17.5.2019	2.563,28	30.759,38
Conselho Fiscal				
Nome do Conselheiro	Período do Exercício		Remuneração (R\$)	
	Início	Fim	Média Mensal	Total no exercício
Almeida, V.S. (T)	9.7.2016	9.11.2017	3.381,47	40.577,68
Araújo, H.C. (T)	29.9.2016	29.9.2017	4.205,39	50.464,62
Gomes, M.S. (T)	5.5.2017	5.5.2019	2.746,37	32.956,48
Lima, K.A.Z. (T)	9.7.2016	8.3.2017	842,99	10.115,82
Vaz, V. J. (T)	10.11.2017	9.11.2019	583,60	7.003,25
Araújo, F.F. (S)	5.5.2017	5.5.2019	0,00	0,00
Beneduzzi, C. (S)	25.4.2016	25.4.2017	0,00	0,00
Franca, H.S. (S)	5.5.2017	5.5.2019	0,00	0,00
Lima, M.T.P. (S)	9.7.2016	4.5.2017	715,20	8.582,42
Vaz, V.J. (S)	25.4.2016	4.5.2017	0,00	0,00

Legenda: (T) = Titular (S) = Suplente

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

Quadro 10 - Síntese da remuneração paga aos membros do Conselho de Administração - R\$

Identificação do Órgão		
Órgão: Conselho de Administração		
Remuneração dos Membros	EXERCÍCIO	
	2017	2016
Número de membros:	8	9
I – Remuneração Fixa (a+b+c+d)	252.323,10	264.579,22
<i>a) salário ou pró-labore</i>	252.323,10	264.579,22
<i>b) benefícios diretos e indiretos</i>	0,00	0,00
<i>c) remuneração por participação em comitês</i>	0,00	0,00
<i>d) outros</i>	0,00	0,00
II – Remuneração variável (e+f+g+h+i)	0,00	0,00
<i>e) bônus</i>	0,00	0,00
<i>f) participação nos resultados</i>	0,00	0,00
<i>g) remuneração por participação em reuniões</i>	0,00	0,00
<i>h) comissões</i>	0,00	0,00
<i>i) outros</i>	0,00	0,00
III – Total da Remuneração (I + II)	252.323,10	264.579,22
IV – Benefícios pós-emprego	0,00	0,00
V – Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo	0,00	0,00
VI – Remuneração baseada em ações	0,00	0,00

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

Quadro 11 - Síntese da remuneração paga aos membros do Conselho Fiscal - R\$

Identificação do Órgão		
Órgão: Conselho Fiscal		
Remuneração dos Membros	EXERCÍCIO	
	2017	2016
Número de membros:	10	5
I – Remuneração Fixa (a+b+c+d)	149.700,27	163.329,40
<i>a) salário ou pró-labore</i>	149.700,27	163.329,40
<i>b) benefícios diretos e indiretos</i>	0,00	0,00
<i>c) remuneração por participação em comitês</i>	0,00	0,00
<i>d) outros</i>	0,00	0,00
II – Remuneração variável (e+f+g+h+i)	0,00	0,00
<i>e) bônus</i>	0,00	0,00
<i>f) participação nos resultados</i>	0,00	0,00
<i>g) remuneração por participação em reuniões</i>	0,00	0,00
<i>h) comissões</i>	0,00	0,00
<i>i) outros</i>	0,00	0,00
III – Total da Remuneração (I + II)	149.700,27	163.329,40
IV – Benefícios pós-emprego	0,00	0,00
V – Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo	0,00	0,00
VI – Remuneração baseada em ações	0,00	0,00

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

Quadro 12 - Síntese da remuneração paga aos membros da Diretoria Executiva - R\$

Identificação do Órgão		
Órgão: Diretoria Executiva		
Remuneração dos Membros	EXERCÍCIO	
	2017	2016
Número de membros:	6	6
I – Remuneração Fixa (a+b+c+d)	2.825.803,96	2.574.804,12
<i>a) salário ou pró-labore</i>	2.664.800,99	2.160.408,96
<i>b) benefícios diretos e indiretos</i>	161.002,97	119.888,56
<i>c) remuneração por participação em comitês</i>	0,00	0,00
<i>d) outros</i>	0,00	294.506,60
II – Remuneração variável (e+f+g+h+i)	0,00	0,00
<i>e) bônus</i>	0,00	0,00
<i>f) participação nos resultados</i>	0,00	0,00
<i>g) remuneração por participação em reuniões</i>	0,00	0,00
<i>h) comissões</i>	0,00	0,00
<i>i) outros</i>	0,00	0,00
III – Total da Remuneração (I + II)	2.825.803,96	2.574.804,12
IV – Benefícios pós-emprego	0,00	0,00
V – Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo	0,00	0,00
VI – Remuneração baseada em ações	0,00	0,00

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

Quadro 13 - Detalhamento de itens da remuneração variável dos administradores - R\$

Identificação do Órgão		
Órgão: Diretoria Executiva		
Reconhecimento de Bônus e Participação de Resultados	EXERCÍCIO	
	2017	2016
I – Bônus (a+b+c+d)	0,00	0,00
<i>a) valor mínimo previsto no plano de remuneração</i>	0,00	0,00
<i>b) valor máximo previsto no plano de remuneração</i>	0,00	0,00
<i>c) valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas</i>	0,00	0,00
<i>d) valor efetivamente reconhecido no resultado</i>	0,00	0,00
II – Participação no Resultado (e+f+g+h)	0,00	0,00
<i>e) valor mínimo previsto no plano de remuneração</i>	0,00	0,00
<i>f) valor máximo previsto no plano de remuneração</i>	0,00	0,00
<i>g) valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas</i>	0,00	0,00
<i>h) valor efetivamente reconhecido no resultado</i>	0,00	0,00
III – Total (I + II)	0,00	0,00

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

No item 3.8 são descritos os programas da Empresa para a participação dos empregados e dos administradores nos resultados.

Nos exercícios de 2016 e 2017 não houve pagamento da remuneração variável em razão de, por decisão da Assembleia Geral Ordinária, de

19.4.2017, a destinação dos resultados estar condicionada aos efeitos que poderão advir da decisão final do Tribunal de Contas da União - TCU na Representação nº 23.999/2015-2, em trâmite no Tribunal⁷.

3.7. Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada

Consta no Estatuto Social da EMGEA (art. 46) que as Demonstrações Financeiras devem ser auditadas por auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

Para tanto, foi celebrado em 27.12.2013 o Contrato Administrativo nº 039/2013⁸, entre a EMGEA e a empresa KPMG Auditores Independentes, inscrita no CNPJ sob o nº 57.755.217/0001-29, com sede em São Paulo e filial em Brasília, para a prestação de serviços técnicos especializados de auditoria independente, contemplando:

- auditoria das Demonstrações Contábeis;
- exame e revisão dos impostos e contribuições;
- revisão do ambiente de tecnologia da informação;
- elaboração anual do Relatório de Auditoria Independente das bases de incidência das contribuições ao FCVS.

O Contrato prevê, dentre outras cláusulas, prazo de vigência de 12 (doze) meses, com termo inicial na data de assinatura, podendo, por interesse da Administração, ser prorrogado por meio de Termo Aditivo, observado o limite estabelecido no inciso II do art. 57, da Lei nº 8.666/1993 (sessenta meses). Prevê também a repactuação, com base na variação dos componentes dos custos, devidamente comprovada, e observados os preços vigentes no mercado para a prestação de serviços, desde que respeitado o intervalo mínimo de um ano.

⁷ Representação que questiona a forma como se deu a autorização para a redução do capital social da EMGEA, efetivada em 2012. Com respaldo em parecer da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional - PGFN, a redução do capital foi, à época, realizada mediante autorização do Ministro da Fazenda. No entanto, em 2014, a Assessoria Jurídica da então Controladoria Geral da União - CGU manifestou entendimento de que seria necessário um decreto autorizativo. Em decorrência da divergência de entendimentos, a Secretaria de Controle Externo da Fazenda Nacional, do TCU, autuou representação no Tribunal. A EMGEA tem apresentado tempestivamente todas as informações e os documentos requeridos e que embasaram a medida adotada pela Empresa. A divergência inicial de entendimentos foi sanada por posterior manifestação da Assessoria Jurídica da CGU, corroborada pela Advocacia Geral da União - AGU.

⁸ Processo nº 00145/2013, referente à Tomada de Preços nº 01/2013, com fundamento na Lei 8.666/1993 e alterações subsequentes.

Transcorridos os doze meses do prazo inicial de vigência, foram celebrados entre a EMGEA e a KPMG 4 (quatro) Termos Aditivos ao Contrato nº 039/2013, assinados em 26.12.2014, 24.12.2015, 26.12.2016 e 22.12.2017, respectivamente.

Em decorrência da publicação da Resolução CGPAR nº 5, de 29.9.2015, que estabeleceu a obrigatoriedade de as empresas estatais divulgarem em seus sítios eletrônicos as demonstrações financeiras trimestrais, foi formalizado, em 1º.11.2016, o 3º Termo Aditivo entre a EMGEA e a KPMG contemplando a auditoria das demonstrações financeiras trimestrais.

Com o 5º Termo Aditivo, assinado em 22.12.2017, o prazo de vigência do contrato foi prorrogado para 26.12.2018, no valor total de R\$ 575.937,78, com despesas à conta de créditos orçamentários previstos no PDG da EMGEA.

3.8. Política de participação de empregados e administradores nos resultados da entidade

A EMGEA possui dois programas específicos para a participação nos resultados da Empresa, um para empregados e outro para administradores, ambos anualmente submetidos à aprovação da Diretoria Executiva; do Conselho de Administração; do Ministério da Fazenda; e do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão:

- *Programa de Participação de Empregados nos Lucros ou Resultados da EMGEA - PLR Empregados; e*
- *Programa de Remuneração Variável Anual - RVA de Dirigentes da EMGEA.*

O *Programa PLR Empregados* promove a distribuição de lucros ou resultados aos empregados da EMGEA e tem por objetivo incentivar os negócios e a melhoria dos resultados da Empresa e reconhecer o esforço de cada um na construção do resultado do exercício.

O montante a ser distribuído é limitado a 1% (um por cento) do lucro líquido da Empresa no exercício.

Anualmente é celebrado Acordo entre Empresa e empregados para detalhamento de metas, indicadores, pontuações, tabelas de bonificação e de redução e critérios de distribuição de PLR no respectivo exercício.

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 abrangendo membros dos Conselhos de Administração e Fiscal ou de Comitês. 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.

3.9. Participação acionária de membros de colegiados da entidade

Não há participação acionária de membros de colegiados no capital da EMGEA. O capital social da Empresa é totalmente integralizado pela União.

4. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

4.1 Gestão de Pessoas

4.1.1 Estrutura de pessoal da unidade

A EMGEA não possui quadro de pessoal próprio. Como previsto na Medida Provisória que criou a Empresa (MP nº 2.196-3/2001), os cargos comissionados são ocupados por empregados cedidos pela Administração Pública Federal e por profissionais contratados no mercado.

A estrutura atual, aprovada por meio da Portaria nº 17, de 22.12.2015, pelo então Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - DEST (atual Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - SEST, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão), estabelece a dotação de 104 (cento e quatro) colaboradores.

Para a realização de serviços de apoio administrativo são contratados serviços terceirizados.

Quadro 14 - Força de trabalho da EMGEA - 2017 - Em quantidades

Descrição	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
Cargos de Direção	5	5	1	1
Diretor-Presidente	1	1	-	-
Diretor	4	4	1	1
Com Cargo Comissionado	101	100	14	11
Chefe de Gabinete da Presidência	1	1	-	-
Assessor Especial da Presidência	1	1	-	-
Assessor da Presidência	1	1	-	-
Chefe da Auditoria Interna	1	1	-	-
Chefe da Consultoria Jurídica	1	1	-	-
Chefe de Contabilidade	1	1	1	1
Superintendente Executivo	8	8	-	-
Gerente	23	23	4	3
Assessor de Comunicação Social	1	1	1	1
Auditor	3	2	-	2
Assessor Sênior	29	29	1	3
Assessor	31	31	7	1
Sem Cargo Comissionado	3	2	-	1
Requisitados sem Cargo Comissionado	3	2	-	1
Totais	109	107	15	13

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

A distribuição da força de trabalho na área-meio e na área-fim, exceto os cargos de direção, está demonstrada no quadro seguinte.

Quadro 15 - Distribuição da lotação efetiva - Área-meio e área-fim - 2017 - Em quantidades

Descrição	Lotação		
	Área-meio	Área-fim	Assessoramento à alta administração
Com Cargo Comissionado	45	36	19
Chefe de Gabinete da Presidência	0	0	1
Assessor Especial da Presidência	0	0	1
Assessor da Presidência	0	0	1
Chefe da Auditoria Interna	0	0	1
Chefe da Consultoria Jurídica	0	0	1
Chefe de Contabilidade	1	0	0
Superintendente Executivo	4	4	0
Gerente	9	10	4
Assessor de Comunicação Social	0	0	1
Auditor	0	0	2
Assessor Sênior	12	13	4
Assessor	19	9	3
Sem Cargo Comissionado	0	2	0
Requisitados sem Cargo Comissionado	0	2	0
Totais	45	38	19

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

Em 31.12.2017, a Empresa contava, ainda, com 79 postos de serviços terceirizados, referentes a serviços de agente patrimonial, limpeza e conservação, e apoio administrativo.

4.1.1.1 Qualificação e capacitação da força de trabalho

Acreditando que o aprimoramento da capacitação dos colaboradores é determinante para o alcance dos objetivos e da Missão da Empresa, a EMGEA mantém um programa permanente de aperfeiçoamento profissional.

Esse programa, que tem como premissa o desenvolvimento de talentos na Empresa, utiliza uma metodologia focada no aprimoramento sistemático das competências indispensáveis ao desempenho profissional e empresarial.

O Programa de Desenvolvimento de Competências - PDC para 2017 foi aprovado por meio do Voto DILOG nº 04/2017 e Resolução da Diretoria Executiva, Ata nº 965, de 8.2.201, tendo por objetivo capacitar os colaboradores nos níveis gerencial e técnico.

O PDC-2017 foi orientado para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos colaboradores, buscando aperfeiçoar e potencializar o perfil de cada um, mediante ações de desenvolvimento. No decorrer do exercício, foram realizados 73 (setenta e três) eventos de capacitação aprovados no Plano.

A participação dos colaboradores nos eventos de capacitação ao longo do ano foi definida de acordo com as lacunas identificadas no mapeamento das

competências, considerando a natureza e a responsabilidade das funções desempenhadas, bem como o nível de prontidão e aptidão individual, e ponderando a melhor relação custo x benefício para a Empresa e para os colaboradores.

O nível de escolaridade da força de trabalho da EMGEA está demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 16 - Força de trabalho por nível de escolaridade - Posição em 31.12.2017

Pessoal por Nível de Escolaridade	Quantidade por Nível de Escolaridade								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Direção						2	3		
Comissionado Próprio					8	44	32	1	
Cedido pela Administração Pública Federal					1	8	6	1	1
Postos de Serviços Terceirizados				5	45	29			
Totais				5	54	83	41	2	1

Legenda:
1- Analfabeto; 2- Alfabetizado em cursos regulares; 3- Ensino Fundamental incompleto; 4- Ensino Fundamental; 5- Ensino Médio; 6- Ensino Superior; 7- Aperfeiçoamento/Especialização/Pós-Graduação; 8- Mestrado; 9- Doutorado/Pós-Doutorado/PhD/Livre Docência

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

4.1.2 Demonstrativo das despesas com pessoal

Os custos com o pessoal da EMGEA estão demonstrados nos quadros seguintes.

Quadro 17 - Custos do Pessoal - R\$

Tipologias/ Exercícios	Vencimentos e Vantagens Fixas	Despesas Variáveis									Total	
		Retribuições	Gratificações	Adicionais	Indenizações	Benefícios Assistenciais e Previdenciários	Demais Despesas Variáveis	Despesas de Exercícios Anteriores	Decisões Judiciais			
Membros de poder e agentes políticos												
Exercício	2017	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servidores de carreira vinculados ao órgão da unidade prestadora de contas												
Exercício	2017	0,00	0,00	0,00	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servidores de carreira SEM VÍNCULO com o órgão da unidade prestadora de contas												
Exercício	2017	1.436.944,28	0,00	0,00	0,00	41.851,06	298.661,40	0,00	0,00	0,00	0,00	1.777.456,74
	2016	1.651.995,21	0,00	0,00	0,00	16.164,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.668.159,93
Servidores SEM VÍNCULO com a administração pública (exceto temporários)												
Exercício	2017	12.406.151,07	0,00	0,00	0,00	941.427,30	228.052,33	0,00	0,00	0,00	0,00	13.575.630,70
	2016	11.012.799,32	0,00	0,00	0,00	777.925,90	183.854,57	0,00	0,00	0,00	0,00	11.974.579,79
Servidores cedidos com ônus												
Exercício	2017	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servidores com contrato temporário												
Exercício	2017	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

Quadro 18 - Custos com Pessoal - 2017 e 2016 - R\$

Natureza	2017	2016
Salário e Gratificações	13.521.485,14	11.890.688,05
Honorários - Diretoria e Conselheiros	3.021.244,02	2.560.993,36
Provisões - Férias e 13º Salário	3.469.873,46	2.419.510,95
Encargos Sociais	5.093.497,72	4.782.352,68
Salário Maternidade - Lei nº11.770/2008	48.877,30	12.822,39
Salário Paternidade - Lei nº 13.257/2016	4.776,73	11.507,41
Assistência Médica e Social	243.573,53	192.941,21
Segurança e Medicina do Trabalho	41.649,96	38.830,96
Diárias de Viagens	331.440,27	280.009,42
Passagens Aéreas	261.874,47	260.264,99
Auxílio-Alimentação	1.002.265,18	844.565,22
Mudanças e Ajuda de Custo	48.537,77	85.493,77
Auxílio-Moradia	37.800,00	5.400,00
Rescisões Contratuais	267.956,18	777.100,90
Treinamento (Geral + TI)	595.388,04	269.094,53
Totais	27.990.239,77	24.431.575,84

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

A composição e os custos com ocupantes de cargos comissionados estão representados nos quadros a seguir.

Quadro 19 - Composição e custos com Pessoal - Pessoal cedido pela Administração Pública Federal - Regime Estatutário - Função Comissionada - 2017 e 2016 - R\$

Ano	Quantidade	Vencimentos e vantagens fixas (*)	Valor reembolsado às entidades cedentes	Totais
2017	3	524.108,06	397.528,43	921.636,49
2016	3	270.086,05	364.648,27	634.734,33

(*) Não inclui custos previdenciários e com o FGTS

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

Quadro 20 - Composição e custos com Pessoal - Pessoal cedido pela Administração Pública Federal - Regime da CLT - Função Comissionada - 2017 e 2016 - R\$

Ano	Quantidade	Vencimentos e vantagens fixas (*)	Valor reembolsado às entidades cedentes	Totais
2017	20	912.836,22	6.617.685,03	7.530.521,25
2016	28	1.381.909,16 (*)	9.315.533,53	10.697.442,69

(*) Não inclui custos previdenciários e com o FGTS

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

Quadro 21 - Composição e custos com pessoal - Pessoal cedido pela Administração Pública Federal - Regime da CLT - Sem Cargo Comissionado - 2017 - R\$

Ano	Quantidade	Valor reembolsado às entidades cedentes	Total
2017	03	1.244.495,74	1.244.495,74

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

4.1.3 Gestão de riscos relacionados ao pessoal

O mapeamento dos riscos e dos controles relacionados ao macroprocesso “Desenvolver e gerir capital humano”, realizado em 2017, resultou na identificação dos riscos relacionados no quadro abaixo, com os respectivos graus de exposição, em duas situações:

- Risco inerente: risco existente na ausência de qualquer medida de controle; e
- Risco residual: risco remanescente após a adoção de controles.

Quadro 22 - Riscos relacionados ao macroprocesso “Desenvolver e gerir capital humano”

Riscos	Definição	Tipologia	Grau de Exposição (Probabilidade e Impacto)	
			Inerente	Residual
Risco de integridade	Comportamentos, ações ou omissões, conflitantes com os princípios de integridade.	Operacional	Alto	Médio
Risco de imagem externa	Comprometimento da imagem da EMGEA perante a administração pública, o mercado e a sociedade.	Imagem	Alto	Médio
Risco de conformidade legal	Descumprimento de dispositivos legais.	Legal	Alto	Baixo
Risco de conformidade operacional	Ausência de conformidade com normas internas.	Operacional	Alto	Baixo
Risco de pessoal	Comprometimento da capacidade da força de trabalho envolvendo a contratação, o gerenciamento e o desligamento de colaboradores.	Operacional	Alto	Baixo
Risco de segurança da informação	Quebra de confidencialidade, integridade, disponibilidade e autenticidade da informação.	Operacional	Alto	Baixo
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.	Operacional	Alto	Baixo
Risco trabalhista	Inobservância de legislação e regulamentação trabalhista.	Legal	Alto	Baixo

Matriz de Risco - 4º Trimestre de 2017

Os graus de exposição residuais baixo e médio indicam que as medidas de controle implementadas têm sido efetivas para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos de risco. No exercício de 2017 não houve qualquer ocorrência.

Vale ressaltar que, desde a criação da Empresa, em 2001, não foram constatados eventos de acumulação indevida de cargos, funções e empregos públicos, terceirização irregular de cargos ou nepotismo.

4.1.4 Contratação de pessoal de apoio e de estagiários

Para a realização de serviços de apoio administrativo são contratados serviços terceirizados.

A terceirização de postos de serviços na EMGEA concentra basicamente as atividades-meio de limpeza e conservação, apoio administrativo, copeiragem, operação de fotocopiadoras, agente patrimonial e outras atividades auxiliares.

A composição dos custos e os quantitativos dos postos de serviços terceirizados no decorrer dos exercícios de 2017 e 2016 estão representados no quadro seguinte.

Quadro 23 - Composição e custos de postos de serviços terceirizados - 2017 e 2016 - R\$

Descrição	2017		2016	
	Qtde.	Valor	Qtde.	Valor
Vigilância/Limpeza	19	1.065.213,56	19	989.459,91
Apoio Administrativo	51	4.831.969,57	49	4.516.830,63
Outras Atividades	9	617.581,06	11	573.105,55
Totais	79	6.514.764,19	79	6.079.396,09

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

No exercício de 2017, a EMGEA manteve contrato de prestação de serviços de limpeza, conservação, agente patrimonial, apoio administrativo e atividades auxiliares com a empresa Interativa Dedetização Higienização e Conservação Ltda., CNPJ 05.058.935/0001-42.

As informações sobre esse contrato constam no quadro a seguir.

Quadro 24 - Contratos de prestação de serviços não abrangidos pelo plano de cargos da unidade

Unidade Contratante								
Nome: Empresa Gestora de Ativos - EMGEA								
Informações sobre os Contratos								
Ano do Contrato	Objeto	Empresa Contratada (CNPJ)	Período Contratual de Execução das Atividades Contratadas		Especificação do Posto de Trabalho	Postos Efetivados	Nível de escolaridade mínimo exigido dos trabalhadores contratados	Situação
			Início	Fim				
2014	Prestação de serviços continuados de apoio administrativo, atividades auxiliares, jardinagem, limpeza e conservação e agente patrimonial com o fornecimento de materiais de consumo e utensílios necessários.	Interativa Dedetização Higienização e Conservação Ltda. CNPJ 05.058.935/0001-42	28.5.2017	27.5.2018	Agente Patrimonial Diurno - 12 x 36	2	Ensino Fundamental Completo	P
					Agente Patrimonial Noturno - 12 x 36	4	Ensino Fundamental Completo	
					Arquivista	1	Ensino Superior em Arquivologia	
					Assistente Técnico Administrativo Nível I	-	-	
					Assistente Técnico Administrativo Nível II	14	Ensino Médio Completo	
					Assistente Técnico Administrativo Nível III	32	Ensino Superior Completo	
					Copeira	4	Ensino Fundamental Completo	
					Encarregado Geral	1	Ensino Fundamental Completo	
					Jardinagem	1	Ensino Fundamental Completo	
					Garçom	2	Ensino Fundamental Completo	
					Operador de Fotocopiadora	2	Ensino Médio Completo	
					Recepcionista	3	Ensino Médio Completo	
Servente de limpeza	13	Ensino Fundamental completo						

Situação do Contrato: (A) Ativo Normal; (P) Ativo Prorrogado; (E) Encerrado.

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística. Posição: 31.12.2017

A EMGEA não mantém contrato para vigilância ostensiva e não contrata estagiários.

4.2 Gestão do patrimônio e infraestrutura

4.2.1 Gestão do patrimônio imobiliário da União

A EMGEA não possui imóveis da União sob sua responsabilidade.

4.2.2 Cessão de espaços físicos e imóveis a órgãos e entidades públicas ou privadas

A EMGEA não cedeu espaços físicos ou imóveis para terceiros, públicos ou privados.

4.2.3 Informações sobre imóveis locados de terceiros

A EMGEA mantém sua sede em Brasília, em imóvel locado. Os desembolsos em 2017 foram os seguintes:

- aluguel: R\$ 2.122.638,37;
- despesas condominiais: R\$ 566.291,70; e
- manutenção predial: R\$ 429.398,48.

4.3 Gestão da Tecnologia da Informação

O modelo de governança de TI adotado pela EMGEA conta com unidade organizacional responsável pela gestão do processo tecnologia da informação (a Superintendência de Tecnologia - SUTEC) e com comitês, que atuam como órgãos de apoio à gestão:

- Comitê Executivo de Tecnologia da Informação;
- Comitê Gestor de Tecnologia da Informação; e
- Comitê de Segurança da Informação.

A Superintendência de Tecnologia - SUTEC, gestora do processo tecnologia da informação, conta com 23 (vinte e três) colaboradores, sendo 12 (doze) do quadro de pessoal contratado pela EMGEA, 9 (nove) terceirizados e 2 (dois) menores aprendizes.

O Comitê Executivo de Tecnologia da Informação - CETI é um comitê estratégico (tem na sua composição um membro da Diretoria Executiva), destinado a auxiliar à tomada de decisões relativas a práticas de governança de tecnologia da informação. O CETI reúne-se ordinariamente uma vez a cada seis meses e extraordinariamente sempre que convocado por seu Presidente. Em 2017 foram realizadas 2 (duas) reuniões. As principais decisões tomadas foram relacionadas a alterações de versão de sistemas; licitação e acréscimo do *link* de internet; e aquisição de novos *firewalls*, *softwares* e equipamentos.

O Comitê Gestor de Tecnologia da Informação - CGTI é um comitê tático, composto por comissionados da Empresa, que tem como objetivo assessorar, no nível tático, a tomada de decisões relativas a práticas de governança de tecnologia da informação. O Comitê reúne-se ordinariamente uma vez a cada dois meses, e extraordinariamente sempre que convocado por seu Presidente. Em 2017 foram realizadas 4 (quatro) reuniões do CGTI. As

principais decisões tiveram como foco a análise e a definição de prioridades para o desenvolvimento de soluções de TI.

O Comitê de Segurança da Informação - CSI é também um comitê tático, composto por comissionados da Empresa, que tem como objetivo assessorar, no nível tático, a tomada de decisões relativas a práticas de segurança da informação. O Comitê reúne-se ordinariamente uma vez a cada dois meses, e extraordinariamente sempre que convocado por seu Presidente. Em 2017 foram realizadas 2 (duas) reuniões. As principais decisões tomadas foram relacionadas a temas como segurança e estabilidade do parque de tecnologia frente a ataques; uso de dispositivos móveis; e critérios para bloqueio de acesso a sites.

Todos os assuntos tratados nas reuniões dos comitês e as respectivas deliberações são registradas em atas.

Para o gerenciamento dos ativos e dos serviços de tecnologia da informação, a Empresa conta com uma infraestrutura alinhada com as inovações utilizadas no mercado. Essa estrutura permite a produção e a otimização de ferramentas para o suporte à gestão dos seus processos e produtos, além do monitoramento de sistemas, serviços e ativos utilizados no ambiente de tecnologia.

O programa permanente de aperfeiçoamento profissional adotado pela Empresa, contempla eventos de capacitação específicos, direcionados ao aperfeiçoamento dos colaboradores que atuam na SUTEC. Durante o ano de 2017, os colaboradores participaram dos treinamentos relacionados no quadro seguinte.

Quadro 25 - Treinamentos realizados pelo pessoal de TI - 2017

Treinamento	Qtde. participantes
APG - Programa de Gestão Avançada	2
Como Gerenciar Processos, Indicadores e Resultados	2
Prevenção de Fraudes, Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), Gestão de Riscos e <i>Compliance</i> e Direito Societário e Mercado de Capitais	2
Cobrança eficaz - ferramentas para recuperação de crédito	1
6º Fórum de Auditoria de Sistemas	1
Modelagem Multidimensional de Dados para BI e DW	1
<i>Security Leaders</i> Porto Alegre - 4ª Edição	1
GCN - Gestão de Continuidade de Negócios (conceitos e gerenciamento)	2
Implantando arquitetura corporativa utilizando o TOGAF como referência	1
MBA em análise de inteligência de negócio	1

Medidas para mitigar dependência tecnológica de empresas terceirizadas que prestam serviços de TI

Para o desempenho de atividades relacionadas a infraestrutura, desenvolvimento de sistemas, e manutenção de equipamentos, a SUTEC utiliza os serviços de empresas especializadas na prestação de serviços de consultoria e suporte técnico em TI.

Com o objetivo de mitigar dependência tecnológica em relação a essas empresas, são adotadas medidas tais como:

- conhecimento, por parte de toda a equipe, das metodologias já consolidadas no ambiente computacional, bem como das tecnologias mais recentes;
- detalhamento dos processos de trabalho e de gestão das soluções de TI em normativos, procedimentos e planos de contingência, com revisão periódica desses, para validação e autoavaliação contínua dos controles e processos;
- definição de parâmetros e artefatos para aferição e fiscalização da qualidade e mensuração dos serviços prestados;
- documentação completa dos serviços e de códigos-fontes, se aplicável;
- repasse de conhecimento para a equipe interna de TI;
- alinhamento com padrões e tecnologias atuais de mercado;
- investimento em capacitação da equipe interna de TI, por meio de treinamentos presenciais ou à distância, e participação em conferências ou simpósios técnicos;
- detalhamento e registro de toda a comunicação entre as empresas terceirizadas e a EMGEA; e
- validação, por empregado do quadro próprio, de todos os serviços prestados.

4.3.1 Principais sistemas de informações

Os principais sistemas de informação utilizados para suporte aos processos da Empresa estão relacionados no quadro seguinte. Nele constam: o nome do sistema; o objetivo do sistema; as principais funcionalidades; o produto abrangido; a unidade organizacional responsável pela gestão do sistema; e o responsável técnico.

Quadro 26 - Principais sistemas de informação

Situação dos Sistemas: Em produção (Em uso)				
Responsável Técnico: Superintendência de Tecnologia - SUTEC				
Sistema	Objetivo Sistema	Principais Funcionalidades	Produto	Responsável
Sistema de Apoio à Negociação - SISANE	Gerenciar eventos de negócio relativos ao produto crédito imobiliário perante pessoa jurídica.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fornece suporte à negociação, por meio de consulta aos dados cadastrais do contrato. ▪ Possibilita realizar o cadastro de todas as ações realizadas pelo gestor, dentro do fluxo de negociação referente a um determinado crédito. ▪ Disponibiliza a qualquer momento informações a respeito do estágio de negociação em que se encontra um determinado contrato. ▪ Permite gerenciar garantias do contrato: garantia contratual real, garantia suplementar real, garantia fidejussória e pesquisa de bens. ▪ Disponibiliza relatórios gerenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crédito perante pessoa jurídica do setor privado ▪ Crédito perante pessoa jurídica do setor público 	Superintendência de Operações com Pessoas Jurídicas - SUPEJ
Sistema de Controle de Audiências de Conciliação - SISAUC	Gerenciar eventos de negócio relativos ao produto crédito perante pessoa física.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia audiências de conciliação e atendimentos administrativos de contratos em cobrança judicial realizados em todo o País. ▪ Gerencia propostas de negociação por contrato, apura valores para liquidação ou renegociação de dívidas, realiza o cadastro de interessados, processos judiciais, contas de depósitos e prepostos. ▪ Permite a concessão de descontos de acordo com as medidas negociais e alçadas estabelecidas, bem como o encaminhamento da proposta para instâncias superiores. ▪ Disponibiliza relatórios para acompanhamento dos agendamentos e dos resultados obtidos nas negociações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crédito imobiliário perante pessoa física 	Superintendência de Operações com Pessoas Físicas - SUPEF
Sistema de Controle de Arrecadação - SISCAR	Possibilitar a conciliação das receitas (arrecadação) e das despesas com contratos sob gestão da EMGEA, a partir dos créditos realizados em conta corrente da Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentra em um único banco de dados as informações relativas ao fluxo dos recursos operacionais da EMGEA. ▪ Permite conciliar o valor da conta corrente com os arquivos de repasse/despesa analíticos disponibilizados diariamente pela CAIXA (como empresa prestadora de serviços) ou por arquivos bancários disponibilizados por meio de convênio. ▪ Gera arquivo com os dados contábeis dos lançamentos rateados por centro de custo visando integração com o ERP TOTVS RM. ▪ Gera relatórios segregados em visão financeira e visão geral da Empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crédito imobiliário perante pessoa física ▪ Crédito comercial perante pessoa física ▪ Crédito perante pessoa jurídica do setor privado ▪ Crédito perante pessoa jurídica do setor público ▪ Imóveis não de uso 	Superintendência Financeira - SUFIN
Sistema de Controle de Despesas Judiciais e Extrajudiciais - SISDEX	Gerenciar as despesas efetuadas pela CAIXA, como prestadora de serviços, relacionadas a processos judiciais e extrajudiciais relativos a contratos de operações de crédito (com pessoas físicas e jurídicas) sob gestão da EMGEA.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribui as despesas por gestor de produto. ▪ Efetua críticas quanto à validade da despesa apresentada face às regras fornecidas pelo gestor. ▪ Gerencia o ciclo de validação das despesas. ▪ Gerencia a autorização de pagamento das despesas. ▪ Gera relatórios para análises pelo gestor e pela alta administração. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crédito imobiliário perante pessoa física ▪ Crédito perante pessoa jurídica do setor privado ▪ Crédito perante pessoa jurídica do setor público 	Superintendência de Operações com Pessoas Físicas - SUPEF

Situação dos Sistemas: Em produção (Em uso)				
Responsável Técnico: Superintendência de Tecnologia - SUTEC				
Sistema	Objetivo Sistema	Principais Funcionalidades	Produto	Responsável
Sistema de Informação de Contrato - SISINC	Disponibilizar informações sobre a situação de cada um dos produtos da EMGEA, nos aspectos cadastrais e financeiros (receita, despesa).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informa o histórico do ativo. ▪ Informa os documentos em que o ativo tenha sido citado. ▪ Informa o estado de eventual execução. ▪ Informa o volume de despesas e de receitas do ativo. ▪ Distribui os ativos por gestor. ▪ Segmenta a carteira de ativos. ▪ Informa inconsistências encontradas nos dados. ▪ Gera relatórios agrupados por mapas gerenciais para as áreas de negócio da Empresa e para a alta administração. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crédito imobiliário perante pessoa física ▪ Crédito comercial perante pessoa física ▪ Crédito perante pessoa jurídica do setor privado ▪ Crédito perante pessoa jurídica do setor público ▪ Crédito perante o FCVS ▪ Imóveis não de uso 	Superintendência de Operações com Pessoas Físicas - SUPEF Superintendência de Operações com Pessoas Jurídicas - SUPEJ Superintendência de Realização de Créditos junto ao FCVS - SUREF
Sistema de Controle de Seguro - SISSEG	Gerenciar as despesas do seguro (acessório) vinculado ao produto crédito imobiliário perante pessoas físicas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apura os quantitativos e valores da fatura relativos às apólices de seguros dos contratos sob gestão da EMGEA. ▪ Gera relatórios com dados de contratos habitacionais relativos ao "Seguro Fora do SFH" e "Seguro SFH". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crédito imobiliário perante pessoa física 	Superintendência de Operações com Pessoas Físicas - SUPEF
Sistema de Controle de Imóveis Não de Uso	Gerenciar os eventos de negócio relativos ao produto imóvel não de uso.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importa arquivos analíticos (por crédito) das despesas com imóveis não de uso. ▪ Efetua críticas quanto à validade da despesa apresentada face às regras fornecidas pelo gestor. ▪ Gerencia o ciclo de validação das despesas. ▪ Gerencia a autorização de pagamento das despesas. ▪ Gera relatórios para análises do gestor e para a alta administração. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imóveis não de uso 	Superintendência de Operações com Pessoas Físicas - SUPEF
Sistema de Controle dos Créditos junto ao Fundo de Compensação de Variações Salariais - SISFCVS	Gerenciar os eventos de negócio relativos ao produto crédito perante o FCVS.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controla os processos de novação, a partir da gestão do ciclo de vida do produto crédito perante o FCVS. ▪ Gerencia as moedas não internalizadas. ▪ Gerencia dívidas atribuídas, demais débitos, relatórios de auditoria independente, ações e cobrança e as metas definidas com a CAIXA. ▪ Gera relatórios para as análises da área gestora e para a alta administração. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crédito perante o FCVS 	Superintendência de Realização de Créditos junto ao FCVS - SUREF
Sistema de Gestão de Ativos	Gerenciar os eventos de negócio relativos ao produto crédito comercial perante pessoa física.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerenciar o ciclo de vida do produto crédito comercial. ▪ Fornecer suporte à negociação, por meio de consulta aos dados cadastrais do contrato. ▪ Gerenciar propostas de negociação por crédito, apuração de valores para liquidação/renegociação. ▪ Permitir a concessão descontos de acordo com a alçada definida. ▪ Gerenciar acordos. ▪ Gerenciar o ciclo de remuneração das empresas de cobrança. ▪ Gerenciar políticas de desconto; ▪ Gerar relatórios para as análises do gestor e para a alta administração. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crédito comercial perante pessoa física 	Superintendência de Operações com Créditos Comerciais - SUPEC

Mitigam os riscos relacionados à continuidade e disponibilidade dos sistemas, a redundância⁹ física ou virtual existente em todo o ambiente que suporta aplicações relacionadas às áreas negociais, *links* de internet e *firewalls*.

4.3.2 Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI

Para 2017, foram elaborados e aprovados pelo Comitê Executivo de Tecnologia da Informação - CETI e pela Diretoria Executiva, Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI e Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI¹⁰.

Na construção de ambos os Planos foi adotada como premissa o alinhamento das ações com os objetivos definidos no Planejamento Estratégico da Empresa para o ano.

No quadro abaixo estão relacionadas as ações previstas no Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI, com o respectivo estágio de conclusão:

Quadro 27 - Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - Objetivos definidos

Objetivo estratégico de TI	Iniciativas
Aumentar o nível de disponibilidade dos serviços externos de TI da EMGEA	Modernizar a solução de controle do tráfego de redes
	Aplicar redundância em ativos e serviços críticos de TI
Diminuir a quantidade de demandas destinadas à área de desenvolvimento de sistemas	Criar cubos multidimensionais para consulta de dados
	Atender as demandas priorizadas pelo CGTI
	Aumento da equipe de desenvolvimento de sistemas
Aprimorar o processo de gerenciamento dos ativos de TI	Estruturar e implementar modalidade de atendimento remoto ao usuário de TI
Otimizar Recursos Tecnológicos	Manter infraestrutura adequada às necessidades da EMGEA
	Determinar o direcionamento tecnológico

Para a implementação das iniciativas definidas no PETI, foi elaborado o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI. No quadro abaixo, estão relacionadas as ações previstas, com o respectivo estágio de conclusão.

⁹ Redundância: mecanismo utilizado para manter um sistema sempre disponível, sem interrupções ou perdas de dados.

¹⁰ Na elaboração dos Planos são utilizadas melhores práticas e ferramentas disponíveis no mercado, tais como *Balanced Scorecard - BSC*, *SWOT*, *Cobit 5.0*, *ITIL v3*.

Quadro 28 - Ações previstas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI

Relação das Ações			Situação/Comentário
Tipo	Nº	Ação	
Estruturante	A01	Expandir os recursos de armazenamento de dados (<i>storage</i>)	Concluída
Estruturante	A02	Atualizar os bancos de dados <i>SQL Server</i> para modelo <i>cluster</i> (<i>MS SQL Server</i>)	Concluída
Estruturante	A03	Criar redes virtuais para servidores e estações de trabalho	Concluída
Estruturante	A04	Estabelecer ferramental para gerenciamento e distribuição automatizada de <i>software</i> (<i>MS System Center-SCCM</i>)	Concluída
Estruturante	A05	Revisar ambiente físico do CPD (energia, refrigeração, espaço físico, combate a incêndio)	Concluída
Evolutivo	A06	Atualizar o ambiente de correio eletrônico corporativo	Concluída
Estruturante	A07	Atualizar a solução de <i>firewall</i> - melhores recursos	Concluída
Estruturante	A08	Migrar o SISDOC para ambiente virtual	Em andamento. Realizada a migração do sistema para o ambiente virtual, contendo melhorias de funcionalidades e integração com o <i>Active Directory (AD)</i> . Em testes/homologação pelo gestor.
Estruturante	A09	Atualizar mecanismos para controle de versionamento - fontes, documentação, etc. - TFS	Em andamento. Iniciado o processo de configuração do TFS 2015.
Organizacional	A10	Desenhar / revisar arquitetura de sistemas	Concluída
Estruturante	A11	Estabelecer, na infraestrutura, ambientes segregados para Desenvolvimento e Testes, Homologação e Produção	Concluída
Estruturante	A12	Iniciar a elaboração do Plano de Continuidade da TI	Em andamento. Realizadas as atividades técnicas para construção do ambiente de TI para os sistemas SISAUC e SISGEA. O ambiente foi preparado em alta disponibilidade e redundância <i>hardware</i> e <i>software</i> .
Evolutivo	A13	Avaliar disponibilização das informações do SPED para as áreas de negócio	Em andamento. Em análise as alternativas para disponibilizar informação aos gestores.
Estruturante	A14	Atualizar o <i>link</i> de dados secundário	Concluída
Estruturante	A15	Criar metodologia de emissão de relatórios mensais dos chamados, serviços, contratos e projetos de TI gerenciados pela área de infraestrutura	Concluída
Estruturante	A16	Iniciar processo de conformidade das licenças Microsoft utilizadas no ambiente de TI da EMGEA	Em andamento. Ação migrada para o PDTI de 2018.

Relação das Ações			Situação/Comentário
Tipo	Nº	Ação	
Organizacional	A17	Buscar no mercado ou desenvolver solução para gerenciamento dos créditos comerciais	Em andamento. Desenvolvida e implementado o sistema SISGEA. Em andamento a "Fase 3" do projeto, que contempla o desenvolvimento de rotina para remuneração das empresas de cobrança.
Estruturante	A18	Atualizar a solução de fitoteca de <i>backup</i> corporativo	Concluída
Organizacional	A19	Desenvolver o novo Portal EMGEA (www.emgea.gov.br)	Em andamento. Ação migrada para o PDTI de 2018.
Organizacional	A20	Migrar os dados de <i>backup</i> para a nova tecnologia	Em andamento. Ação migrada para o PDTI de 2018.
Organizacional	A21	Iniciar processo de atualização das Políticas de Segurança da Informação	Em andamento. Ação migrada para o PDTI de 2018.
Evolutivo	A22	Atualizar a versão do sistema operacional do <i>firewall</i> atual	Concluída
Estruturante	A23	Adquirir infraestrutura para ambiente da Rede MPLS (Novos Negócios)	Concluída
Organizacional	A24	Desenvolver módulo no SISPAQ para gerenciar os contratos firmados sem processo licitatório (CAIXA, BB, etc.)	Concluída
Evolutivo	A25	Desenvolver plataforma de negócio (Sistema SISAUC/SUPEF)	Concluída. Implementadas novas medidas de negócio. Ferramenta adaptada para controle de propostas individuais.
Estruturante	A26	Desenhar e normatizar o procedimento de cadastramento e revogação das contas de usuários de fornecedores e parceiros	Elaborado e publicado normativo específico.
Organizacional	A27	Elaborar mecanismo de priorização para o CGTI	Será construído um normativo específico para priorização das demandas no CGTI.

4.4 Gestão ambiental e sustentabilidade

4.4.1 Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras

A adoção de critérios ambientais e sustentáveis para a realização de compras e contratação de serviços, nos termos da Lei nº 8.666/1993 e das Instruções Normativas nº 02/2008, nº 01/2010 e nº 06/2013 emitidas pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, fazem parte das ações de responsabilidade socioambiental da EMGEA.

Também fazem parte das ações de gestão ambiental e sustentabilidade da Empresa a implementação de boas práticas de gestão de energia elétrica e água, em conformidade com o estabelecido na Portaria nº 23/2015, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

4.4.2 Contratação de menores aprendizes

A EMGEA firmou, em 26.9.2017, contrato com a Casa de Ismael - Lar da Criança (Casel), a fim de mediar programa de aprendizagem, nos termos do previsto no Decreto nº 5.598, de 1º.12.2005.

A Casa de Ismael - Lar da Criança é pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, constituída em 23.10.1964, sob a forma de associação civil de assistência social, e tem por finalidade admitir em regime de abrigo crianças órfãs e/ou com seus direitos violados, que poderão permanecer abrigados até completarem 18 (dezoito) anos, recebendo assistência, educação, orientação profissional, cívica, moral e religiosa.

A entidade escolhida possui cadastro nos seguintes cursos do Conselho Nacional de Aprendizagem do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE: Auxiliar Administrativo, Jovem Administrativo Bancário, Recepção em Geral, Repositor de Mercadorias, Serviços Administrativos Bancários, Serviços de Administração e Serviços de Educação.

Dentre esses, a EMGEA escolheu o curso de *Auxiliar Administrativo*, no formato do programa de aprendizagem "*Primeiro Passo para o Trabalho*", com duração de 16 (dezesesseis) meses.

Nesse programa, durante 4 (quatro) horas por dia, em 4 (quatro) dias da semana, os jovens executam tarefas administrativas na EMGEA, contribuindo para a formação prática, e no 5º (quinto) dia da semana recebem aulas teóricas nas instalações da Casa de Ismael.

5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5.1. Canais de acesso do cidadão

A EMGEA disponibiliza para acesso do cidadão:

- endereço da sede da Empresa: SBS, Quadra 2, Bloco B, Subloja, CEP 70070-902, Brasília-DF, divulgado no sítio eletrônico;
- canais no sítio eletrônico:
 - Serviço de Informação ao Cidadão - SIC, para solicitação de informações nos termos da Lei nº 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação - LAI;
 - canal “Denúncias e Sugestões”, para denúncias, sugestões, elogios e reclamações;
 - endereço eletrônico para encaminhamento de dúvidas, críticas, sugestões e denúncias à Comissão de Ética (etica@emgea.gov.br).

5.2. Carta de serviços ao cidadão

A EMGEA não presta serviços diretamente ao cidadão, nos termos do previsto no Decreto nº 6.932/2009.

5.3. Aferição do grau de satisfação dos cidadãos - usuários

Como mencionado no subitem anterior, a EMGEA não presta serviços diretamente ao cidadão, nos termos do previsto no Decreto nº 6.932/2009.

5.4. Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade

A EMGEA disponibiliza à sociedade e ao Estado informações sobre seu funcionamento e seus negócios e 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. Além de divulgar informações, a EMGEA disponibiliza para acesso do cidadão os canais mencionados no subitem 5.1, quais sejam:

- endereço da sede da Empresa: SBS, Quadra 2, Bloco B, Subloja, CEP 70070-902, Brasília-DF, divulgado no sítio eletrônico;
- canais no sítio eletrônico:

- Serviço de Informação ao Cidadão - SIC, para solicitação de informações nos termos da Lei nº 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação - LAI;
- canal “Denúncias e Sugestões”, para denúncias, sugestões, elogios e reclamações;
- endereço eletrônico para encaminhamento de dúvidas, críticas, sugestões e denúncias à Comissão de Ética (etica@emgea.gov.br).

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

Como reforço às práticas de transparência e visando melhorar o atendimento da Empresa em relação a demandas de investidores, colaboradores, fornecedores, clientes, usuários e sociedade em geral, foi criada, no final de 2017, a unidade de Ouvidoria, vinculada diretamente ao Conselho de Administração.

A partir de 2018 a Ouvidoria será a unidade responsável por receber e examinar sugestões, reclamações e denúncias, internas e externas, relativas às atividades da Empresa.

5.5. Medidas para garantir a acessibilidade aos produtos, serviços e instalações

A EMGEA observa e cumpre as normas relativas à acessibilidade, em especial a Lei nº 10.098/2000, o Decreto nº 5.296/2004, e as normas técnicas da ABNT.

O acesso às instalações da Empresa pode ser realizado por duas entradas: a principal, com escadas guarnecidas por corrimãos e fitas antiderrapantes; e a garagem, que oferece acesso direto aos elevadores, o que viabiliza o ingresso e trânsito de pessoas portadoras de deficiência ou mobilidade reduzida.

6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

6.1. Desempenho financeiro do exercício

Em 2017 ingressaram no caixa da EMGEA R\$ 789,23 milhões que, comparando com o exercício anterior, foi 37,46% menor.

Quadro 29 - Fluxo de Caixa - Ingresso de recursos - 2016 e 2017 - R\$ milhões

Ingressos	2016	2017	Varição
Carteira de crédito imobiliário	579,81	463,56	-20,05%
Carteira de crédito comercial	189,97	157,02	-17,34%
Alienação de imóveis não de uso	100,26	124,48	24,16%
Receitas financeiras líquidas	35,36	33,90	-4,13%
Recuperação de despesas	12,22	9,89	-19,07%
Comissão de seguros	0,58	0,38	-34,48%
Recuperação de créditos tributários	343,78	0,00	-100,00%
Total	1.261,98	789,23	-37,46%

Fonte: Superintendência Financeira

Contribuíram para esse decréscimo, além do fato de em 2016 ter ocorrido recuperação de créditos tributários, a redução dos ingressos oriundos das carteiras de crédito imobiliário (-20,05%) e de crédito comercial (-17,34%). Em contrapartida, os ingressos decorrentes da alienação de imóveis não de uso aumentaram 24,16%.

Os desembolsos no período, líquidos de compensações tributárias, totalizaram R\$ 664,18 milhões:

Quadro 30 - Fluxo de Caixa - Saída de recursos - 2016 e 2017 - R\$ milhões

Saídas	2016	2017	Varição
Serviços de terceiros	248,73	240,09	-3,47%
Pagamento de financiamentos	933,36	201,94	-78,36%
Tributos e encargos parafiscais	165,97	108,04	-34,90%
Prêmios de seguro e contribuições ao FCVS	45,64	32,75	-28,24%
Pessoal e encargos sociais	18,17	22,74	25,15%
Investimentos no ativo imobilizado	0,63	1,22	93,65%
Outros dispêndios correntes	70,53	57,40	-18,62%
Total	1.483,03	664,18	-55,21%

Fonte: Superintendência Financeira

Merecem destaque os desembolsos com serviços de terceiros (R\$ 240,09 milhões), constituídos em maior parte pelo pagamento à CAIXA de tarifas de administração, taxas de performance e comissões de venda, relativos à operacionalização dos serviços de recuperação de créditos.

Quadro 31 - Serviços de terceiros - Valores Pagos - 2017 - R\$ milhões

Serviços	Valor - R\$ milhões
Serviços de Terceiros - CAIXA	221,54
Serviços de Terceiros - Outros	19,79
Subtotal Serviços de Terceiros	241,33
(-) Compensação tributária	(1,24)
Desembolso Serviços de Terceiros	240,09

Fonte: Superintendência Financeira

Destaca-se, também, o desembolso de R\$ 201,94 milhões para pagamentos de financiamentos (“*serviço da dívida*”). Esses financiamentos, registrados no Passivo Exigível, são constituídos por obrigações perante o FGTS e o FDS¹¹, originárias de débitos da CAIXA transferidos para a EMGEA quando da criação da Empresa, em contrapartida à cessão de ativos, além de obrigações para com a própria CAIXA, referentes a ajuste de cessão de créditos.

Quadro 32 - Financiamentos - Valores Pagos - 2017 - R\$ milhões

Natureza	FGTS	FDS	CAIXA*	Total
Juros	61,80	0,01	0,10	61,91
Amortização	131,31	0,48	8,24	140,03
Total	193,11	0,49	8,34	201,94

* Passivo quitado em 20.4.2017

Fonte: Superintendência Financeira

O desembolso de R\$ 201,94 milhões, comparado ao do ano anterior (R\$ 933,36 milhões), foi 78,36% menor, em decorrência da renegociação da dívida para com o FGTS¹², formalizada em 30.12.2016 e 24.2.2017. Na renegociação foi pactuada carência de 36 meses (até dezembro/2019 e fevereiro/2020, respectivamente) para pagamento das obrigações, mediante dação em garantia de créditos perante o FCVS. Durante o período de carência, a dívida está sendo atualizada pela taxa Selic.

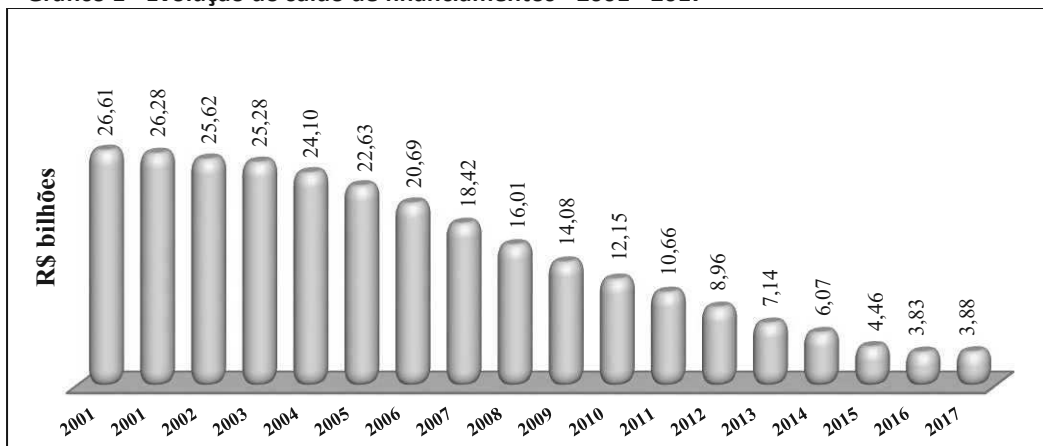
Desde 2001, quando foi criada a EMGEA, até 2017, já foram desembolsados R\$ 43,12 bilhões em pagamento de obrigações assumidas¹³, sendo R\$ 42,53 bilhões para o FGTS. Com os pagamentos realizados em 2017, o saldo de financiamentos totalizou, ao final do exercício, R\$ 3,88 bilhões:

¹¹ FDS - Fundo de Desenvolvimento Social.

¹² Renegociação ao amparo da Resolução CCFGTS nº 809/2016.

¹³ Além do FGTS, do FDS e da CAIXA, foram efetuados pagamentos também aos credores do extinto Fundo de Apoio à Produção de Habitações para a População de Baixa Renda - FAHBRE, cuja dívida foi liquidada pela EMGEA em 2011.

Gráfico 1 - Evolução do saldo de financiamentos - 2001 - 2017

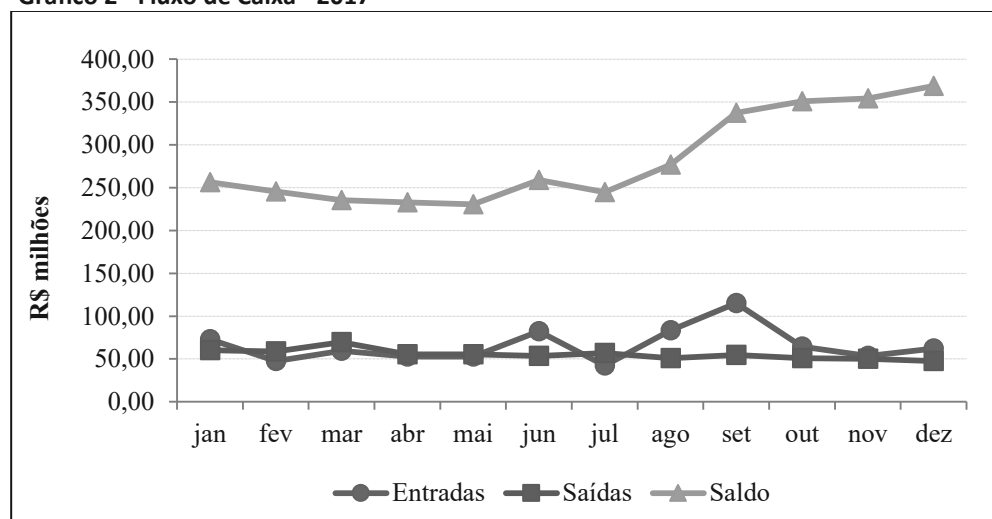


Fonte: Superintendência Financeira

No final do ano de 2017, o saldo do fluxo de caixa somou R\$ 368,74 milhões, sendo R\$ 26,83 milhões mantidos para disponibilidades (conta “Caixa e equivalentes de caixa”), R\$ 341,74 milhões em aplicações financeiras (conta “Títulos e valores mobiliários”) e R\$ 0,17 milhão, bloqueado judicialmente.

Comparando com o saldo final do fluxo de caixa no encerramento de 2016 (R\$ 243,68 milhões), o valor foi 51,32% maior.

Gráfico 2 - Fluxo de Caixa - 2017



Fonte: Superintendência Financeira

As aplicações em títulos e valores mobiliários são, em sua maior parte, efetuadas em fundos de investimento – *BB Extramercado FAE 2* e *CAIXA Extramercado Exclusivo XXI* –, ambos com política de investimentos adequada à Resolução CMN nº 4.034/2011.

Os referenciais de rentabilidade acompanharam a variação do subíndice Anbima IRFM-1 (Índice de Renda Fixa de Mercado), cujas carteiras são

compostas por títulos públicos federais prefixados (LTN e NTN), de curto prazo.

Quadro 33 - Rentabilidade das Aplicações Financeiras - 2017 - Em %

Ano	Rentabilidade acumulada nominal média	Rentabilidade acumulada média*
2016	14,52%	98,62%
2017	11,03%	98,72%

**Em relação aos índices Anbima*

Fonte: Superintendência Financeira

6.2. Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos

O ativo imobilizado da EMGEA, representado pelos ativos tangíveis, é registrado contabilmente pelo custo de aquisição deduzido da depreciação acumulada. A depreciação é calculada pelo método linear, com base na vida útil estimada dos bens.

Essas informações estão detalhadas nas Notas Explicativas nº 3.e e nº 12 às Demonstrações Financeiras do exercício de 2017.

6.3. Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade

O Sistema de Controle Orçamentário - SISCOR, utilizado como base unificada de dados contábeis, financeiros, patrimoniais e orçamentários, já foi parametrizado e preparado para efetuar a mensuração dos custos dos produtos e serviços da Empresa. Os conceitos utilizados no Sistema permitiram a definição dos insumos e dos principais produtos diretamente vinculados à criação de valor nos processos organizacionais. Essa sistemática viabilizou a criação de centros de resultados e medições de efetividade.

A metodologia para apuração de custos por produto está em fase de análise e definição, para aprovação e implementação juntamente com o novo Programa de Dispêndios Globais, previstas para o exercício de 2019.

6.4. Demonstrações Contábeis Exigidas pela Lei nº 6.404/1976 e Notas Explicativas

As demonstrações contábeis da EMGEA, relativas ao exercício findo em 2017, com as respectivas Notas Explicativas, estão publicadas no sítio eletrônico da Empresa: www.emgea.gov.br > Estatísticas e Demonstrativos > Relatório da Administração > Demonstrações Contábeis 2017 > Demonstrações Financeiras e Notas Explicativas.

7. CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DE ÓRGÃOS DE CONTROLE

7.1 Tratamento de determinações e recomendações do TCU

Não existem determinações ou recomendações do Tribunal de Contas de União - TCU pendentes de implementação.

7.2 Tratamento de recomendações do órgão de controle interno

Não existem determinações ou recomendações Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União - CGU pendentes de implementação.

O último relatório recebido da Secretaria Federal de Controle Interno, do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União - CGU, foi emitido em 28.9.2016: Relatório de Auditoria Anual de Contas nº 201600228, acompanhado do Certificado de Auditoria e do Parecer do Dirigente do Controle Interno, relativos ao exercício de 2015.

O Certificado de Auditoria foi emitido sem ressalvas. No Relatório foram registradas cinco constatações e doze recomendações, todas já implementadas.

7.3 Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário

Durante o exercício de 2017 não foram identificados, no âmbito da EMGEA, eventos que acarretassem dano ao Erário.

7.4 Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993

Os pagamentos das obrigações relativas a contratos firmados por intermédio de processos licitatórios são precedidos de análise dos termos pactuados; da efetiva entrega dos produtos ou serviços; das condições de habilitação; da regularidade fiscal; e da existência de possíveis fatos impeditivos relacionados ao fornecedor.

Os desembolsos são acompanhados pela área gestora de contratações e pelo fiscal do contrato.

Como ferramenta auxiliar para a gestão do processo de aquisição de bens e serviços, é utilizado o Sistema de Aquisição de Bens e Serviços - SISPAQ, desenvolvido internamente pela EMGEA. O SISPAQ é dotado de

funcionalidades que, entre outras, permitem verificar a conformidade dos pagamentos efetuados.

7.5 Informações sobre a revisão dos contratos vigentes firmados com empresas beneficiadas pela desoneração da folha de pagamento

Conforme orientações do TCU, registradas no Sistema de Prestação de Contas (e-Contas), em função da suspensão dos efeitos do Acórdão nº 2859/2013-TCU-Plenário, não há conteúdo a declarar neste tópico.

7.6 Informações sobre as ações de publicidade e propaganda

No exercício de 2017 as ações de publicidade e propaganda da EMGEA foram destinadas a publicidade institucional e legal.

As ações de publicidade institucional foram realizadas com o objetivo de divulgar e fortalecer a marca da Empresa perante o público externo, em eventos como palestras, seminários, reuniões e ações conjuntas com o poder judiciário.

Para a publicidade legal, destinada ao cumprimento de exigências previstas em Lei, a EMGEA mantém contratos com:

- a Imprensa Nacional, para a publicação de extratos de contratos, termos aditivos, avisos de licitação e demais divulgações para atendimento ao princípio constitucional da publicidade;
- a Empresa Brasil de Comunicação S.A. - EBC, para providências relativas a publicações em jornais de grande circulação, exigidas por Lei.

As despesas com publicidade e propaganda realizadas no exercício de 2017 estão relacionadas no quadro seguinte.

Quadro 34 - Ações de publicidade e propaganda - 2017

Publicidade	Programa/Ação orçamentária	Nº do Contrato/Ordem de Execução de Serviço	Vigência	Valores Empenhados - R\$	Valores Pagos- R\$
Institucional	Publicidade e propaganda	04/2013	19.02.2017 a 18.02.2018	23.760,00	13.513,50
		05/2015	04.06.2017 a 04.06.2018	32.716,40	15.916,83
Legal	Publicidade Legal	03/2017	30.03.2017 a 29.03.2018	700.000,00	358.043,40
		08/2016	04.10.2017 a 03.10.2018	117.148,92	92.193,24
Total				873.625,32	479.666,97

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

RELATÓRIOS E DECLARAÇÕES

- Declaração de *“Integridade e completude do atendimento dos requisitos da Lei 8.730/1993 quanto à entrega das declarações de bens e rendas”*

- Rol de Responsáveis

- Relatório de Atividades da Unidade de Auditoria Interna

DECLARAÇÃO

Declaro perante os órgãos de controle interno e externo que todos os servidores da Empresa Gestora de Ativos - EMGEA obrigados pela Lei nº 8.730/1993 apresentaram à Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística - SUPEL a autorização de acesso exclusivamente aos dados de Bens e Rendas exigidos no art. 2º, caput e §§ 1º a 6º, da Lei 8.730/1993, das suas Declarações de Ajuste Anual do Imposto de Renda Pessoa Física e das respectivas retificações apresentadas à RFB, em conformidade com o previsto no art. 3º da Instrução Normativa - TCU nº 67, de 6.7.2011, para fins de avaliação da evolução patrimonial e outras providências cabíveis a cargo dos órgãos de controle.

Brasília, 30 de abril de 2017.

Solange Camargo Bertucci

CPF 

Superintendente-Executiva

SUPEL

Relatório de Gestão do exercício de 2017
Rol dos Responsáveis - EMGEA

Nome	Períodos de responsabilidade				Contato
	Função gerencial	Natureza	Tipo	Período	E-mail:
Ana Paula Lima Vieira Bittencourt	Conselheiro de Administração - Representante do Min. Fazenda	Membro de colegiado com poder de gestão	titular	01/01/2017 - 16/05/2017	ana.vieira@pgfn.gov.br
Antonio Luiz Bronzeado	Diretor - Diretoria de Controladoria, Gestão de Riscos e Controles Internos - DICON	Segundo nível de direção	titular	01/01/2017 - 31/12/2017	antonio.bronzeado@emgea.gov.br
Carlos Eduardo da Silva Monteiro	Diretor - Diretoria de Recuperação de Créditos de Pessoas Jurídicas - DIREJ	Segundo nível de direção	titular	01/01/2017 - 31/12/2017	carlos.monteiro@emgea.gov.br
Carlos Eduardo da Silva Monteiro	Diretor - Diretoria de Recuperação de Créditos de Pessoas Físicas - DIREF	Segundo nível de direção	substituto	01/02/2017 - 08/03/2017	carlos.monteiro@emgea.gov.br
Daniele Lunetta	Diretor - Diretoria de Recuperação de Créditos de Pessoas Físicas - DIREF	Segundo nível de direção	titular	09/03/2017 - 31/12/2017	daniele.lunetta@emgea.gov.br
Euclides Renato Deponti	Diretor - Diretoria de Pessoas e Logística - DILOG	Segundo nível de direção	titular	01/01/2017 - 31/12/2017	euclides.deponti@emgea.gov.br
Eugen Smarandescu Filho	Diretor - Diretoria de Recuperação de Créditos de Pessoas Físicas - DIREF	Segundo nível de direção	titular	01/01/2017 - 31/01/2017	eugen@emgea.gov.br
Gildenora Batista Dantas Milhomem	Conselheiro de Administração - Representante do Min. Fazenda	Membro de colegiado com poder de gestão	titular	01/01/2017 - 16/05/2017	gildenora.milhomem@tesouro.gov.br
Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo	Conselheiro de Administração - Representante do Min. Fazenda	Membro de colegiado com poder de gestão	titular	17/05/2017 - 31/12/2017	gustavo.lobo@fazenda.gov.br
Leonardo Silveira do Nascimento	Conselheiro de Administração - Representante do Min. Fazenda	Membro de colegiado com poder de gestão	titular	17/05/2017 - 31/12/2017	leonardo.nascimento@tesouro.gov.br
Marluce dos Santos Borges	Conselheiro de Administração - Representante do Min. Fazenda	Membro de colegiado com poder de gestão	titular	01/01/2017 - 16/05/2017	marluceborges2004@yahoo.com.br
Roberto Meira de Almeida Barreto	Diretor-Presidente	Dirigente máximo	titular	01/01/2017 - 31/12/2017	roberto.barreto@emgea.gov.br
Roberto Meira de Almeida Barreto	Conselheiro de Administração - Presidente da EMGEA	Membro de colegiado com poder de gestão	titular	01/01/2017 - 31/12/2017	roberto.barreto@emgea.gov.br
Rodrigo Toledo Cabral Cota	Conselheiro de Administração - Representante do Min. Planejamento, Des. e Gestão	Membro de colegiado com poder de gestão	titular	01/01/2017 - 31/12/2017	rodrigo.cota@fazenda.gov.br
Ronaldo Affonso Nunes Lopes Baptista	Conselheiro de Administração - Representante do Min. Fazenda	Membro de colegiado com poder de gestão	titular	17/05/2017 - 31/12/2017	ronaldo.baptista@pgfn.gov.br

RELATÓRIO DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA

1. O presente relatório foi elaborado em cumprimento ao disposto no § 6º do artigo 15 do Decreto 3.591, de 6.7.2000, e tomou por base os trabalhos realizados pela Unidade de Auditoria Interna de acordo com o previsto no Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT, do exercício de 2017, o qual foi submetido à apreciação da Secretaria Federal de Controle do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União e aprovado pelo Conselho de Administração da EMGEA.

2. Com vista a embasar o presente relatório, apresento nos itens a seguir as informações mais relevantes obtidas com os trabalhos realizados pela Unidade de Auditoria Interna envolvendo o exercício de 2017:

a) avaliação da capacidade de os controles internos administrativos da UPC identificarem, evitarem e corrigirem falhas e irregularidades, bem como de minimizarem riscos relacionados aos processos relevantes

3. Os exames realizados durante os trabalhos de auditoria desenvolvidos ao longo do exercício de 2017 demonstraram que: as atividades da Empresa estão organizadas por rotinas que garantem a legalidade, eficiência, eficácia e economicidade na realização dessas atividades; foram observados leis, regulamentos e normas aplicáveis à Empresa com vista ao atendimento de seus objetivos; os controles internos administrativos foram capazes de detectar falhas e irregularidades, o que minimizou os riscos inerentes aos processos relevantes da Entidade.

4. O monitoramento da EMGEA, em linhas gerais, preocupou-se com a documentação e a organização dos sistemas de controles internos, cujas normas internas organizativas (estatuto, regimento interno e organograma) e políticas, manuais de rotinas e procedimentos se encontram publicados na intranet da Empresa.

5. Assim, concluímos que os controles internos estão adequados e aderentes às normas internas da EMGEA e que disfunções pontuais e recomendações de melhorias registradas por esta Unidade de Auditoria Interna foram ou estão sendo objeto de adoção de providências por parte das áreas envolvidas e acompanhadas por meio de Plano de Ação do Sistema de Auditoria - SISAUD.

b) avaliação dos controles internos relacionados à elaboração dos relatórios financeiros e contábeis

6. Os controles internos relacionados aos relatórios financeiros e contábeis foram considerados por esta Auditoria Interna adequados, consistentes, confiáveis e cujos indicadores e informações são de suma importância para o processo de tomada de decisão pela alta administração da Empresa.

c) descrição das rotinas de acompanhamento e de implementação, pela UPC, das recomendações da auditoria interna

7. Os trabalhos da Unidade de Auditoria Interna podem apontar falhas e/ou necessidade de implementação de melhorias no macroprocesso auditado, as quais devem estar suportadas por evidências, com as suas causas identificadas e discutidas com a(s) área(s) responsável(is).

8. Nesses casos, os registros no Sistema de Auditoria serão do tipo “Comentário” (ocorrência de falhas ou necessidade de implementação de melhorias que não dependam apenas da ação da unidade responsável pelo macroprocesso) e/ou “Constatação” (falhas ou implementação de melhorias de responsabilidade direta da unidade responsável pelo macroprocesso).

9. Assim, quando da conclusão de auditoria no SISAUD com registro de comentário ou constatação é gerado, automaticamente no sistema, junto com o Relatório de Auditoria, o Plano de Ação. Nele devem ser cadastradas pela unidade responsável pelo macroprocesso auditado, no prazo

de até 2 (dois) dias úteis, as ações que por ela serão levadas a efeito com vista à eliminação da falha ou à implementação das melhorias necessárias.

10. Após o cadastramento das ações é definida pela unidade responsável, em comum acordo com a Auditoria Interna, a provável data de conclusão de cada item do plano de ação.

11. Até a data prevista para conclusão de todas as ações devem ser cadastradas no Plano de Ação as providências adotadas. Em caso de pendência de conclusão deve ser solicitada a prorrogação de prazo, acompanhada de justificativa para o caso.

12. A providência cadastrada é analisada pela Unidade de Auditoria Interna, podendo ser aceita ou recusada. No segundo caso, a unidade responsável deve verificar os motivos da recusa e cadastrar nova providência.

13. Sobre o Plano de Ação é oportuno esclarecer que se trata de um processo pelo qual os auditores internos avaliam a adequação, a eficácia e a tempestividade das ações tomadas pelos gestores em relação às falhas apontadas e/ou à necessidade de melhorias no macroprocesso, registradas pela Auditoria Interna, incluindo também aquelas feitas pelos auditores externos, Conselhos de Administração e Fiscal e órgãos de controle. Esse processo também inclui determinar se a alta administração e/ou conselho assumiram o risco de não adotar nenhuma ação corretiva sobre as observações reportadas.

d) informações sobre a existência ou não de sistemática e de sistema para monitoramento dos resultados decorrentes dos trabalhos da auditoria interna

14. A Diretoria-Executiva da Empresa recebe, via Sistema de Auditoria, todas as informações sobre os trabalhos de auditoria em todas as suas fases. Os fatos apontados pela Unidade de Auditoria Interna que necessitam de ação mais imediata do(s) Diretor(es) responsável(is) pelo macroprocesso auditado têm o plano de ação respectivo assinado pelo(s) diretor(es) e pelo Chefe de Auditoria Interna. Isso possibilita formalizar o compromisso dos envolvidos em adotar as medidas necessárias para eliminar a(s) falha(s) apontada(s) ou implementar as melhorias nos controles com vista à mitigação dos riscos inerentes ao macroprocesso.

15. A Auditoria Interna possui livre acesso à Diretoria da Empresa e, por isso, a comunicação sobre os riscos da não implementação de medidas em função dos apontamentos registrados nos relatórios de auditoria se dá de forma contínua. As informações sobre os eventos de riscos tratados nesses relatórios são encaminhadas à Superintendência de Controles Internos para acompanhamento junto aos responsáveis pelos macroprocessos de trabalho e para retroalimentação da matriz de risco da Empresa.

16. Todos os relatórios de auditoria fazem parte da pauta de reunião dos Conselhos, sendo que na reunião do Conselho de Administração também dela participam os diretores, Chefe de Auditoria Interna, Consultor Jurídico e o Chefe de Gabinete. Já na reunião do Conselho Fiscal, as áreas são chamadas para prestar esclarecimentos sobre sua atuação, principalmente em relação aos apontamentos da Auditoria Interna.

17. Além disso, são realizadas Avaliações Gerais Trimestrais – AGT do planejamento estratégico e estratégias da Empresa com a participação dos Diretores, Superintendentes-Executivos, Gerentes-Executivos e da Equipe de Auditoria Interna onde são discutidos assuntos envolvendo os objetivos estratégicos e as estratégias dentre eles o aprimoramento dos controles internos, fatos que afetaram ou podem afetar o alcance das metas, entre eles os apontados pela Auditoria Interna e contemplados na matriz de risco que subsidia a elaboração do PAINT.

e) demonstração da execução do plano anual de auditoria, contemplando avaliação comparativa entre as atividades planejadas e realizadas, destacando os trabalhos mais relevantes, as principais constatações e as providências adotadas pela gestão da unidade

18. No Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT para o exercício de 2017 foi prevista a utilização de 7.192 horas para realização de auditorias, trabalhos especiais e ações de fortalecimento da Auditoria Interna. No entanto, foram utilizadas efetivamente 7.644 horas, o que representou um aumento de 452 horas em relação ao total previsto motivado, principalmente, pela alocação na Unidade de Auditoria Interna de um cargo em comissão de Gerente, decorrente da transformação de um cargo de Assessor da Presidência, de mesmo valor, devidamente autorizada pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - SEST.

19. Tendo em vista que a opção feita pelo Chefe de Auditoria Interna foi a de buscar a requisição de servidor da administração pública federal para ocupar o cargo comissionado de Gerente de Auditoria Tático-Operacional - GEATO, o seu preenchimento somente ocorreu em 3.7.2017.

20. Diante, principalmente, desse fato e devido à vacância de um cargo de Auditor ocorrida em 18.10.2017, foram efetivamente utilizadas 7.644 horas, correspondendo a um aumento de 452 horas, 6,28% acima do total previsto no PAINT/2017 (7.192), e foram distribuídas da seguinte forma:

Tabela I – Previsão X Realização

Descrição	Horas Previstas		Horas Realizadas		% Realizado c = (b/a)x100
	Quantidade (a)	% de participação	Quantidade (b)	% de participação	
Auditorias de Risco em Macroprocessos	6.527	90,75	6.585	86,15	100,89
Trabalhos Especiais	162	2,25	211	2,76	130,25
Ações para Fortalecimento das Atividades da Auditoria Interna da Entidade	503	6,99	848	11,09	168,59
Total	7.192	100,00	7.644	100,00	106,28

Auditorias de Risco em Macroprocessos: tem por objetivo analisar a gestão do macroprocesso de trabalho desde sua estruturação e definição estratégica até sua operacionalização, riscos envolvidos e controle de resultados, tendo como premissa desenvolver análises e testes, visando à melhoria do macroprocesso e de seus controles internos para minimização dos riscos. Essa atividade é desenvolvida abrangendo os seguintes aspectos: estrutura de gestão; estrutura de controle; riscos envolvidos; normas e legislação; sistemas informatizados; governança corporativa; e registros e controles contábeis.

Trabalhos Especiais: destinados a atender as demandas da Administração da EMGEA, Conselhos de Administração e Fiscal, da Controladoria-Geral da União - CGU e do Tribunal de Contas da União - TCU.

Ações de Fortalecimento das Atividades de Auditoria Interna: Atividades relacionadas a capacitação de auditores e ações de desenvolvimento institucional (sistemas, aplicativos, manuais da Unidade, network).

21. A realização de horas acima do previsto em Trabalhos Especiais, se justifica pela execução dos seguintes trabalhos:

- Análise do 2º Termo Aditivo ao Contrato de Imóveis (64 horas): trabalho executado por demanda do Conselho Fiscal da Empresa em relação ao 2º Termo Aditivo ao Contrato de Prestação de Serviços nº 03/2014, que tem como objetivo a administração e alienação dos imóveis de propriedade da EMGEA oriundos de procedimentos de adjudicação ou arrematação, consolidação de propriedade, bem como dos recebidos por meio de dação em pagamento. Referido trabalho demandou a análise dos custos apresentados pela CAIXA para a fundamentação do pedido de equilíbrio financeiro do contrato. Os resultados constaram da Nota Técnica nº 168/2017 – AUDIT, de 8.5.2017.
- Análise dos Supostos Excessos Apontados pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP (21h): realização de análise das justificativas apresentadas pela Diretoria de Pessoas e Logística da EMGEA – DILOG sobre os excessos e recomendações relativos ao limite de remuneração de Diretores e Conselheiros do período de abril 2015 a março de 2016, consignados pelo referido Ministério. As justificativas e providências foram ratificadas pela AUDIT, conforme Nota Técnica nº 0165/2017 – AUDIT, de 2.5.2017.

22. Já as horas realizadas com as Ações para Fortalecimento das Atividades da Auditoria Interna da Entidade, demonstramos a sua distribuição na tabela II a seguir:

Tabela II – Ações de Fortalecimento das Atividades de Auditoria Interna

Ações	Horas			Diferença (b-a)
	Previstas (a)	Realizadas (b)	% (b/a)	
Capacitação de Auditores	288	358	124,44	70
Ações de Desenvolvimento Institucional	216	490	227,10	274
Total	504	848	168,44	344

23. A realização de 124,44% em ações de capacitação pode ser atribuída, principalmente, à participação nos eventos “Seminário Avanços e Conquistas da Gestão de Riscos: 1 ano de vigência da Instrução Normativa 01 MP/CGU” e “Lançamento do Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal”, não previstos por esta Unidade de Auditoria Interna e que foram realizados pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e pela CGU, respectivamente, e também devido ao curso “Prevenção de Fraudes, Lei Anticorrupção 12.846/13, Gestão de Riscos e *Compliance* e Direito Societário e Mercado de Capitais”, de caráter institucional e direcionado aos diretores, conselheiros, superintendentes-executivos e cargos equivalente e gerentes da EMGEA

24. A participação nesses eventos de capacitação possibilitou à Equipe de Auditoria, dentre outras coisas a: adotar novos conhecimentos; realizar uma análise crítica do desempenho desta Unidade de Auditoria comparativamente às de outras instituições, o que ensejou na revisão de rotinas e procedimentos adotados pela área e em uma melhor utilização dos recursos de tecnologia disponíveis; manter a equipe atualizada sobre os assuntos e normas ligados à Auditoria Interna.

25. No que tange à quantidade de horas realizadas acima do previsto com ações de desenvolvimento institucional, cabe destacar que foram destinadas 368 horas para revisão dos normativos da Unidade de Auditoria Interna com vista a adequá-los ao padrão previsto em norma interna da Empresa e às normas internacionais que regulam a atividade de auditoria interna. Além disso, os normativos tiveram que contemplar as orientações contidas na Instrução Normativa nº 3, de 9.6.2017, da Secretaria Federal de Controle Interno da CGU, que aprovou o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, o que exigiu o envolvimento de toda a Equipe de Auditoria. Essa instrução normativa não havia sido publicada quando da entrega do PAINT/2017 à CGU em fevereiro de 2017.

26. Sobre os trabalhos realizados no decorrer de 2017, destaco a seguir as auditorias de números 2017003, 2017004 e 2017007 com seus itens mais relevantes, e que trataram de processos das áreas de negócios e de controles internos da Empresa:

Auditoria nº. 2017003

Tipo de Auditoria: Macroprocesso

Descrição: Desenvolver e Gerir Produtos e Serviços para Crédito Imobiliário Contra Pessoa Física

Objetivo: analisar a gestão dos créditos de pessoas físicas por parte da Unidade responsável e pelas Unidades da CAIXA que prestam serviços à EMGEA

Principais constatações:

Item	Descrição Sumária da Constatação	Causa
5.2.1.1.6	Documentos não apresentados e/ou espalhados por unidades e agências da prestadora de serviços no âmbito da Gerência de Filial da CAIXA em São Paulo/SP.	Ausência de manualização ou orientação ao prestador de serviço por parte da EMGEA sobre a forma de arquivamento e guarda da documentação relativa a contratos.
5.2.1.1.8	Risco de elevação do nível de inadimplência de contratos renegociados.	Ausência de política específica de adimplência e execução de dívida de contratos renegociados.
5.3.1.1.3	Insuficiência de informações e fragilidade nos dados fornecidos pela CAIXA relacionados a sinistros envolvendo contratos de propriedade da EMGEA.	Inconsistência ou inexistência de informações nas bases de dados fornecidas pela CAIXA oriundas do Aplicativo SIGA.

Auditoria nº. 2017004

Tipo de Auditoria: Macroprocesso

Descrição: Desenvolver e Gerir Produtos e Serviços para Imóveis Não de Uso

Objetivo: avaliar o gerenciamento da carteira de imóveis não de uso da EMGEA pela área responsável e o monitoramento exercido em relação às suas operações executadas pela prestadora de serviço CAIXA.

Principais Constatações:

Item	Descrição Sumária da Constatação	Causa
5.1.1.1.2	Falhas no âmbito dos dossiês sob responsabilidade da GILIE/BU	Documentos transferidos da GILIE/CP ainda não tratados pela GILIE/BU
5.2.1.1.2	Permanência de imóvel no SIMOV por mais de 30 dias no status “Aguarda Justif. Avaliação”	Não exigência de prazo mínimo para apresentação de justificativa pela CAIXA para desvalorizações de imóveis superiores a 10%.
5.2.1.1.3	Penhoras não tratadas com tempestividade pela prestadora de serviços	Não priorização dos imóveis em pendência.
5.2.1.1.4	Quantidade baixa de penhoras tratadas pela prestadora de serviços no período analisado.	Ações ainda em curso junto à CAIXA.
5.2.1.1.5	Cadastramento de imóvel não de uso da EMGEA além do prazo contratualmente previsto.	Não previsão de glosa para esse descumprimento contratual
5.3.1.1.2	Falta de padronização no arquivamento das informações sobre despesas com imóveis não de uso da EMGEA.	Não observância das orientações da SUPEF por parte de algumas Gerências de Filial da CAIXA visitadas.

Auditoria nº. 2017007

Tipo de Auditoria: Macroprocesso

Descrição: Desenvolver e Gerir Produtos e Serviços para Crédito Imobiliário Contra Pessoa Jurídica de Direito Público e Empresas Liquidandas e Repassadoras

Objetivo: analisar a gestão dos créditos de pessoas jurídicas de direito público e de empresas liquidandas e repassadoras por parte da Unidade responsável e pelas Unidades da CAIXA que prestam serviços à EMGEA, os controles mantidos e o gerenciamento dos riscos.

Principais constatações:

Item	Descrição Sumária da Constatação	Causa
5.1.1.1.2	Ausência de manual referente aos procedimentos operacionais adotados pelo gestor na execução de suas atividades.	Documento na dependência de aprovação da política e da norma que tratam da recuperação de créditos.
5.2.1.1.4	Não utilização do Sistema de Apoio à Negociação – SISANE, pela SUREF, no gerenciamento de suas operações.	Controle da carteira “Liquidandas e Repassadoras” realizado por meio de aplicativos não corporativos.

27. Para todas as constatações foram gerados, automaticamente, após conclusão da auditoria no Sistema de Auditoria – SISAUD, plano de ação para cadastramento pelos responsáveis das ações que deveriam ser levadas a efeito para a correção das falhas apontadas e o prazo previsto para que fossem finalizadas.

f) informações quantitativas e qualitativas (área de negócio, unidade regional, objeto etc.) das auditorias e/ou fiscalizações realizadas no exercício de referência do relatório de gestão

28. A Auditoria Interna realizou em 2017 16 trabalhos em macroprocessos de trabalho da EMGEA, sendo: 10 envolvendo os macroprocessos de negócio da Empresa num total de 4.320 horas, 6 envolvendo os macroprocessos de apoio ao negócio, num total de 2.014 horas, conforme a seguir detalhado:

Fl. 6 do Relatório da Unidade de Auditoria Interna

Nº da Auditoria	Processo		Horas
	Descrição	Tipo	
2017001	Desenvolver e Gerir Capital Humano	Apoio ao Negócio	128
2017002	Gerir Recurso Financeiro (*)	Negócio	208
2017003	Desenvolver e Gerir Produtos e Serviços para Crédito Imobiliário Contra Pessoa Física	Negócio	780
2017004	Desenvolver e Gerir Produtos e Serviços para Imóveis Não de Uso	Negócio	758
2017005	Adquirir, Contratar e Gerir Serviços, Ativos e Equipamentos	Apoio ao Negócio	176
2017006	Desenvolver e Gerir Produtos e Serviços para Crédito Imobiliário contra Pessoa Jurídica de Direito Privado	Negócio	370
2017007	Desenvolver e Gerir Produtos e Serviços para Crédito Imobiliário Contra Pessoa Jurídica de Direito Público e Empresas Liquidandas e Repassadoras	Negócio	602
2017008	Adquirir, Contratar e Gerir Serviços, Ativos e Equipamentos	Apoio ao Negócio	550
2017009	Desenvolver e Gerir Produtos e Serviços para Crédito Imobiliário Contra o FCVS	Negócio	466
2017010	Gerir Tecnologia Digital da Informação	Apoio ao Negócio	446
2017011	Gerir Orçamento e Informações Contábeis	Apoio ao Negócio	390
2017012	Desenvolver e Gerir Produtos e Serviços para Imóveis Não de Uso	Negócio	212
2017013	Gerir os Riscos Corporativos e a Conformidade da Empresa	Apoio ao Negócio	324
2017014	Desenvolver e Gerir Produtos e Serviços para Crédito Imobiliário Contra Pessoa Física	Negócio	164
2017015	Desenvolver e Gerir Produtos e Serviços para Crédito Comercial Contra Pessoa Física	Negócio	596
2017016	Desenvolver e Gerir Produtos e Serviços para Crédito Imobiliário contra Pessoa Jurídica de Direito Privado	Negócio	164
Total de Horas			6.334

(*) neste macroprocesso é administrado todo o passivo da Empresa, incluindo a dívida perante o FGTS.

29 Foi adicionado às 6.334 horas o total de 251 horas de gerenciamento dos planos de ação decorrentes de auditorias realizadas, sendo em quase sua totalidade relativa aos macroprocessos de negócios da Empresa.

CONCLUSÃO

30. Com base nos exames realizados por esta Unidade, emitimos opinião pela conformidade dos atos de gestão praticados pelos gestores da EMGEA relativos ao exercício de 2017, ao tempo em que informamos não terem sido identificados riscos elevados que não tenham sido objeto de ações mitigadoras por parte da Diretoria Executiva da Empresa.

Brasília, 26 de abril de 2018.

Carlos Alberto Caetano
Chefe de Auditoria Interna