

MINISTÉRIO DA FAZENDA  
EMPRESA GESTORA DE ATIVOS - EMGEA

## **RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2016**

Brasília, 2017

MINISTÉRIO DA FAZENDA  
EMPRESA GESTORA DE ATIVOS - EMGEA

## **RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2016**

Relatório de Gestão do exercício de 2016, 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 154/2016, da Portaria TCU nº 59/2017 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, 2017

## 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 Dispendios Globais
PF:	Pessoa Física
PJ:	Pessoa Jurídica
PLR:	Participação nos Lucros e Resultados
PPA:	Plano Plurianual
PQVT:	Programa de Qualidade de Vida no Trabalho
RVA:	Remuneração Variável Anual
SELIC:	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
SIOP:	Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
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.....	14
Quadro 3 - Macroprocessos finalísticos .....	15
Quadro 4 - Mapa Estratégico da EMGEA – 2016.....	18
Quadro 5 - Programa de Dispendios Globais - Fluxo Econômico - Realizado - 2016 - R\$ milhões .....	20
Quadro 6 - Programa de Dispendios Globais - Resultado Primário - 2016 - R\$ milhões .....	22
Quadro 7 - Programa 807 – “Investimentos das Empresas Estatais em Infraestrutura de Apoio – 2016” .....	24
Quadro 8 - Lotação de pessoal da Unidade de Auditoria Interna .....	42
Quadro 9 - Remuneração Paga aos Membros do Conselho de Administração - 2016 .....	48
Quadro 10 - Remuneração Paga aos Membros do Conselho Fiscal - 2016.....	48
Quadro 11 - Síntese da Remuneração Paga aos Membros do Conselho de Administração - R\$ .....	49
Quadro 12 - Síntese da Remuneração Paga aos Membros do Conselho Fiscal - R\$ .....	49
Quadro 13 - Síntese da Remuneração Paga aos Membros da Diretoria Executiva - R\$ .....	49
Quadro 14 - Força de Trabalho da EMGEA – 2016 - Em quantidades.....	53
Quadro 15 – Distribuição da Lotação Efetiva - Área-meio e Área-fim - 2016 - Em quantidades.....	54
Quadro 16 - Força de Trabalho por Nível de Escolaridade - Posição em 31.12.2016 .....	55
Quadro 17 - Custos do Pessoal - R\$.....	55
Quadro 18 - Custos com Pessoal - 2016, 2015 e 2014 – R\$ .....	56
Quadro 19 - Composição e Custos com Pessoal – Pessoal Cedido pela Administração Pública Federal - Regime Estatutário - Função Comissionada - 2016, 2015 e 2014 - R\$.....	56
Quadro 20 - Composição e Custos com Pessoal - Pessoal Cedido pela Administração Pública Federal - Regime da CLT - Função Comissionada - 2016, 2015 e 2014 - R\$.....	56
Quadro 21 - Composição e Custos com Pessoal - Pessoal Cedido pela Administração Pública Federal - Regime da CLT - Sem Cargo Comissionado - 2016 - R\$ .....	57
Quadro 22 - Riscos relacionados ao pessoal .....	57
Quadro 23 - Composição e Custos de Postos de Serviços Terceirizados - 2016, 2015 e 2014 - R\$ .....	58
Quadro 24 - Contratos de prestação de serviços não abrangidos pelo plano de cargos da unidade.....	58
Quadro 25 - Treinamentos realizados pelo pessoal de TI - 2016 .....	60
Quadro 26 - Principais sistemas de informação .....	61
Quadro 27 - Serviço da Dívida - Valores Pagos - 2016 - R\$ milhões .....	69
Quadro 28 - Rentabilidade das Aplicações Financeiras - 2016 - Em %.....	70
Quadro 29 - Ações de publicidade e propaganda - 2016 .....	73

### GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fluxo de Caixa - 2016.....	70
--	----

## ANEXOS

### 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”*
- Relatório de Atividades da Unidade de Auditoria Interna

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	10
1. VISÃO GERAL.....	11
1.1. Finalidade e competências .....	11
1.2. Normas e regulamento de criação, alteração e funcionamento da unidade.....	11
1.3. Breve histórico da entidade.....	12
1.4. Ambiente de atuação.....	12
1.5. Organograma .....	12
1.6. Macroprocessos finalísticos.....	14
2. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS.....	18
2.1. Planejamento organizacional .....	18
2.1.1. Descrição sintética dos objetivos do exercício .....	18
2.2. Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos .....	19
2.3. Desempenho orçamentário.....	19
2.3.1. Fatores intervenientes no desempenho orçamentário.....	19
2.3.2. Informações sobre a realização das receitas.....	20
2.3.3. Informações sobre a execução das despesas .....	21
2.3.4. Resultado Primário .....	22
2.3.5. Execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de responsabilidade da unidade .....	23
2.3.6. Programa Temático - PPA - Programa nº 0807 – Investimento das Empresas Estatais em Infraestrutura de Apoio .....	23
2.4. Apresentação e análise de indicadores de desempenho .....	24
2.4.1. Indicadores vinculados ao objetivo estratégico “ <i>Superar a necessidade financeira</i> ” .....	25
2.4.1.1. Resultado financeiro global .....	25
2.4.1.2. Resultado financeiro estrutural .....	25
2.4.1.3. Realização dos desembolsos .....	26
2.4.1.4. Realização das arrecadações .....	26
2.4.1.5. Arrecadação sobre o ativo operacional .....	26
2.4.2. Indicadores vinculados ao objetivo estratégico “ <i>Superar as metas fiscais</i> ” .....	27
2.4.2.1. Contribuição para o Resultado Primário .....	27
2.4.2.2. Realização de receitas.....	27
2.4.2.3. Realização de despesas.....	28

2.4.2.4.	Retorno sobre o Patrimônio Líquido .....	28
2.4.3.	Indicador vinculado ao objetivo estratégico “Atualizar o modelo de negócio da EMGEA” .....	29
2.4.3.1.	Créditos comerciais - PF - Percentual de ações estratégicas implantadas.....	29
2.4.3.2.	Créditos imobiliários - PF - Percentual de ações estratégicas implantadas .....	29
2.4.3.3.	Créditos imobiliários - PJ - Percentual de ações estratégicas implantadas.....	29
2.4.3.4.	Créditos imobiliários FCVS - Percentual de ações estratégicas implantadas .....	30
2.4.3.5.	Créditos imobiliários PJ de direito público - Percentual de ações implantadas.....	30
2.4.3.6.	Créditos imobiliários PJ Liquidandas e Repassadoras - Percentual de ações estratégicas implantadas .....	30
2.4.3.7.	Imóveis não de uso - Percentual de ações estratégicas implantadas .....	31
2.4.3.8.	Liquidação das obrigações da EMGEA junto ao FGTS.....	31
2.4.4.	Indicador vinculado ao objetivo estratégico “Aumentar a efetividade operacional” .....	31
2.4.4.1.	Percentual de adequação da gestão de risco aos processos da organização .....	31
2.4.4.2.	Percentual de aprimoramento da gestão de informações jurídico-processuais.....	32
2.4.4.3.	Percentual de implantação do programa de governança da informação .....	32
2.4.4.4.	Percentual de implantação do projeto de medição de custos por produto .....	33
2.4.5.	Indicadores vinculados ao objetivo estratégico “Desenvolver competências estratégicas” .....	33
2.4.5.1.	Competências estratégicas desenvolvidas .....	33
2.4.5.2.	Quantidade de colaboradores capacitados para o exercício de suas atribuições.....	33
2.4.6.	Indicadores vinculados ao objetivo estratégico “Preservar o bom ambiente de trabalho” .....	34
2.4.6.1.	Percentual de projetos e ações cumpridas.....	34
2.4.6.2.	Nível de satisfação dos colaboradores nas ações e projetos do PQVT realizados .....	34
3.	GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS .....	35
3.1.	Descrição das estruturas de governança.....	35
3.1.1.	Atendimento à Lei das Estatais.....	37
3.2.	Informações sobre dirigentes e colegiados .....	38
3.2.1	Composição dos órgãos estatutários.....	38
3.2.2	Requisitos e vedações para os membros dos órgãos estatutários.....	39
3.2.3	Competências dos órgãos estatutários .....	39
3.3.	Atuação da Unidade de Auditoria Interna.....	41
3.4.	Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos .....	43
3.5.	Gestão de riscos e controles internos .....	43
3.6.	Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados.....	48
3.7.	Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada .....	50

3.8.	Política de participação de empregados e administradores nos resultados da entidade.....	51
3.9.	Participação acionária de membros de colegiados da entidade .....	52
4.	ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO .....	53
4.1	Gestão de Pessoas .....	53
4.1.1	Estrutura de pessoal da unidade .....	53
4.1.1.1	Qualificação e capacitação da força de trabalho.....	54
4.1.2	Demonstrativo das despesas com pessoal .....	55
4.1.3	Gestão de riscos relacionados ao pessoal .....	57
4.1.4	Contratação de pessoal de apoio e de estagiários .....	57
4.2	Gestão do patrimônio e infraestrutura .....	59
4.2.1	Gestão do patrimônio imobiliário da União .....	59
4.2.2	Cessão de espaços físicos e imóveis a órgãos e entidades públicas ou privadas.....	59
4.2.3	Informações sobre imóveis locados de terceiros .....	59
4.3	Gestão da Tecnologia da Informação .....	59
4.3.1	Principais sistemas de informações.....	60
4.3.2	Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação – PETI e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI.....	65
4.4	Gestão ambiental e sustentabilidade .....	65
4.4.1	Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras .....	65
5.	RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE .....	67
5.1.	Canais de acesso do cidadão .....	67
5.2.	Carta de serviços ao cidadão .....	67
5.3.	Aferição do grau de satisfação dos cidadãos - usuários.....	67
5.4.	Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade.....	67
5.5.	Medidas para garantir a acessibilidade aos produtos, serviços e instalações .....	68
6.	DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS .....	69
6.1.	Desempenho financeiro do exercício .....	69
6.2.	Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos.....	70
6.3.	Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade .....	71
6.4.	Demonstrações Contábeis Exigidas pela Lei nº 6.404/1976 e Notas Explicativas.....	71
7.	CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DE ÓRGÃOS DE CONTROLE.....	72
7.1	Tratamento de determinações e recomendações do TCU.....	72



---

7.2	Tratamento de recomendações do órgão de controle interno .....	72
7.3	Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário .....	72
7.4	Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993 .....	72
7.5	Informações sobre a revisão dos contratos vigentes firmados com empresas beneficiadas pela desoneração da folha de pagamento .....	73
7.6	Informações sobre as ações de publicidade e propaganda.....	73

#### 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”*
- Relatório de Atividades da Unidade de Auditoria Interna

## APRESENTAÇÃO

Ao apresentar para os órgãos de controle interno e externo e para a sociedade este Relatório de Gestão do exercício de 2016, como prestação de contas anual, destacamos que o lucro de R\$ 208,13 milhões alcançado no ano soma-se à série de bons resultados obtidos pela EMGEA na última década e reafirma a robustez econômica da Empresa que, criada em 2001, teve papel decisivo na execução do Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais - PROEF.

Quando de sua criação, a EMGEA recebeu da Caixa Econômica Federal – CAIXA, por cessão, ativos constituídos por 1,2 milhão de contratos habitacionais, grande parte deles com origem no antigo Sistema Financeiro da Habitação - SFH. Em contrapartida, assumiu obrigações da CAIXA perante vários Fundos, destacadamente o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS.

Equacionada sua primeira missão, a EMGEA adquiriu em 2014, novamente da CAIXA, ativos correspondentes a 2,1 milhões de contratos de créditos comerciais e habitacionais, cuja regularização vem promovendo.

Adotando política de estimular o adimplemento e privilegiar o uso da via administrativa e da conciliação para a solução de conflitos, a EMGEA já celebrou mais de 70 mil acordos em audiências realizadas na Justiça Federal e promoveu a liquidação de mais de um milhão de contratos. Com sua atuação, a Empresa tem beneficiado concretamente milhares de famílias brasileiras, oferecendo soluções que permitem a regularização de suas dívidas e a consolidação da propriedade de seus imóveis habitacionais. Paralelamente, fez retornar mais de R\$ 42 bilhões ao FGTS.

Com equipe qualificada e competência estabelecida, resultados sólidos e patrimônio líquido próximo de R\$ 10 bilhões, a Empresa tem cumprido sua missão de absorver e tratar ativos federais de difícil recuperação, desempenhando importante papel na execução de políticas públicas, com eficiência e responsabilidade.

As dificuldades financeiras enfrentadas no exercício de 2016 certamente serão superadas, especialmente quando novadas, pela União, dívidas relativas a créditos da EMGEA perante o FCVS, cujo montante é superior a R\$ 11 bilhões.

## 1. VISÃO GERAL

### Quadro 1 - Identificação da Unidade

<b>Identificação da Unidade Prestadora de Contas</b>			
<b>Denominação Completa:</b> Empresa Gestora de Ativos			
<b>Denominação Abreviada:</b> EMGEA			
<b>Código SIORG:</b> 55962	<b>Código LOA:</b> Não se aplica		<b>Código SIAFI:</b> UPC 179102
<b>Natureza Jurídica:</b> Empresa Pública		<b>CNPJ:</b> 04.527.335/0001-13	
<b>Principal Atividade:</b> Administração pública em geral			<b>Código CNAE:</b> 8411-6/00
<b>Telefones/Fax de contato:</b>	(61) 3214-4909	(61) 3214-4910	(61) 3214-4900
<b>Endereço Eletrônico:</b> <a href="mailto:emgea@emgea.gov.br">emgea@emgea.gov.br</a>			
<b>Página na internet:</b> <a href="http://www.emgea.gov.br">http://www.emgea.gov.br</a>			
<b>Endereço Postal:</b> 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 - EMGEA é uma empresa de gestão de ativos – bens e direitos – provenientes da União e de entidades integrantes da administração pública federal. Os ativos, em geral operações de crédito, são transferidos para a EMGEA por meio de aquisições ou aumento de capital, tendo como contrapartida pagamentos ou assunção de obrigações das entidades transmitentes.

Essas transações, além de propiciarem a reestruturação patrimonial e a adequação de capital das instituições financeiras transmitentes aos níveis exigidos pelas autoridades reguladoras<sup>1</sup>, reduzem também eventuais necessidades de aporte de capital pela União. Dessa forma, a atuação da EMGEA contribui para o fortalecimento das instituições financeiras federais e, em consequência, do Sistema Financeiro Nacional.

Com os créditos em carteira, a EMGEA desenvolve e implementa soluções financeiras para a sua recuperação.

### 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.

<sup>1</sup> Níveis exigidos pelo Acordo de Capital da Basileia (exigências mínimas de capital para instituições financeiras como forma de fazer face ao risco de crédito).

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 EMGEA, a operação inicial envolveu a cessão, pela Caixa Econômica Federal - CAIXA, de aproximadamente 1,2 milhão de contratos de financiamentos imobiliários, grande parte deles oriundos do antigo Sistema Financeiro da Habitação - SFH. Em contrapartida, a EMGEA assumiu obrigações da CAIXA constituídas, em maior percentual, por dívidas perante o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS.

Em 2014, ampliando seus negócios, a EMGEA adquiriu, novamente da CAIXA, ativos constituídos por 2,1 milhões de contratos de créditos comerciais e habitacionais. Em contrapartida, transferiu para a CAIXA créditos perante o Fundo de Compensação de Variações Salariais - FCVS.

A EMGEA desempenhou papel decisivo na realização dos propósitos do PROEF, ao absorver da CAIXA e dar tratamento a ativos com alto risco de crédito, contribuindo para a adequação daquela instituição financeira às regras do Acordo de Capital da Basileia.

Além disso, a atuação da EMGEA tem permitido a milhares de cidadãos a regularização de suas dívidas e a consolidação da propriedade de seus imóveis, cujos financiamentos se encontravam havia anos sem solução.

### **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 contrato de prestação de serviços firmado com a CAIXA, que operacionaliza, nas praças de origem dos contratos habitacionais e comerciais, as medidas negociais aprovadas para a recuperação desses créditos.

### **1.5. Organograma**

A estrutura da EMGEA é definida no Estatuto Social e a organização administrativa e funcional no Regimento Interno. Durante o exercício de 2016, vigorou a estrutura prevista no Estatuto aprovado por meio do Decreto nº 8.590, de 15.12.2015, a seguir descrita.

São órgãos estatutários, o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva - composta por um Diretor-Presidente e quatro Diretores - e o Conselho Fiscal.

Vinculada ao Conselho de Administração e reportando-se diretamente a ele, atua uma unidade de Auditoria Interna:

- 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
    - Gerência de Produto - GEPRO;
    - Gerência de Canal - GECAN;
    - Gerência de Execução e Controle - GEREC;
  - Superintendência de Operações com Créditos Comerciais - SUPEC
    - 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
    - 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
    - Gerência de Realização de Créditos FCVS - GEREF;
    - Gerência de Operações com o Setor Público e com Liquidandas e Repassadoras - GESEP;
- Diretoria de Pessoas e Logística - DILOG:
  - Superintendência Financeira - SUFIN
    - Gerência de Planejamento e Administração Financeira - GEPAF;
  - Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística - SUPEL
    - Gerência de Licitação e Patrimônio - GELIC;
    - Gerência de Gestão de Pessoas - GEPES;
  - Superintendência de Tecnologia - SUTEC:
    - 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
    - Gerência de Conformidade - GECOF;
    - Gerência de Riscos Corporativos - GERIS;
  - Superintendência de Contabilidade e Orçamento - SUCOR
    - Gerência de Contabilidade - GECON;
    - Gerência de Tributos - GETRI.

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.1.2016 a 31.12.2016
Diretoria de Recuperação de Créditos de Pessoas Jurídicas - DIREJ	Gerir e recuperar créditos contra pessoas jurídicas, bem como realizar créditos perante o FCVS	Eugen Smarandescu Filho	Diretor Substituto	1º.1.2016 a 22.8.2016
		Carlos Eduardo da Silva Monteiro	Diretor	23.8.2016 a 31.12.2016
Diretoria de Pessoas e Logística - DILOG	Promover a gestão do fluxo de caixa, propor e coordenar a execução das políticas e estratégias de gestão de pessoas e de recursos logísticos, bem como garantir o alinhamento do processo de suporte da Tecnologia da Informação	Euclides Renato Deponti	Diretor	1º.1.2016 a 31.12.2016
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.1.2016 a 31.12.2016

Em 2017, o Estatuto Social e o Regimento Interno serão revisados, para contemplar as alterações necessárias à adequação às disposições da Lei nº 13.303, de 30.6.2016, e do Decreto nº 8.945, de 27.12.2016.

## 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 empresas liquidandas e repassadoras	Empresas liquidandas e repassadoras	
		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 EMGEA, as carteiras de créditos - operações de crédito imobiliário e de crédito comercial - compõem os ativos primários. Para o recebimento desses créditos, foram adotadas ao longo do exercício medidas negociais, tanto na esfera administrativa como na judicial, incentivando a liquidação ou, não sendo possível, a reestruturação das dívidas, com a retomada do fluxo de pagamentos. As carteiras de créditos geraram, em 2016, uma arrecadação de R\$ 782,58 milhões.

Em relação aos financiamentos titulados por pessoas físicas, merecem destaque os Projetos “Conciliação” e “Mediação Digital”.

Com o incentivo da Justiça Federal, desde 2002, a prática da conciliação nas ações ajuizadas envolvendo mutuários do Sistema Financeiro da Habitação tem sido uma maneira ágil e definitiva de solucionar os conflitos.

Em 2016 o Conselho Nacional de Justiça - CNJ estabeleceu como meta para a Justiça Federal a realização de 2.400 audiências de conciliação, relativas a processos abrangendo contratos da EMGEA. Foram realizadas 1.984 audiências ao longo do ano, sendo 1.763 finalizadas e 221 remarçadas. Como resultado das audiências, foram firmados 609 acordos, gerando a recuperação de cerca de R\$ 39 milhões.

Desde o início do Projeto Conciliação foram realizadas mais de 150 mil audiências, com a efetivação de acordos no momento da audiência (em mais de 53% delas) ou com homologação posterior.

Em 2016 foram também realizados “mutirões” administrativos, totalizando aproximadamente 3.500 atendimentos, que propiciaram o ingresso de cerca de R\$ 58 milhões.

Quanto ao Projeto Mediação Digital, a Emenda nº 02/2016 do CNJ criou o Sistema de Mediação e Conciliação Digital. A EMGEA, ratificando a parceria já existente, assinou Termo de Adesão para utilização desse Sistema.

Em outubro de 2016 foi iniciado o Piloto do Projeto, envolvendo cerca de 33 mil contratos vinculados à carteira do Programa Minha Casa Melhor, independentemente de haver ou não ação judicial em curso.

Esse Projeto tem propiciado a liquidação de dívidas em condições diferenciadas de pagamento e deverá ser ampliado em 2017.

Com as ações de conciliação, a quantidade de contratos em cobrança judicial tem reduzido significativamente.

Os produtos que compõem os ativos primários da Empresa (créditos imobiliários e créditos comerciais) podem originar dois outros ativos, ou produtos:

- Créditos perante o FCVS: 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, renegociadas ou encerradas por decurso de prazo, são gerados créditos perante o FCVS. Esses créditos podem ser convertidos em recursos financeiros, mediante a novação, com a União, das dívidas do Fundo, nas condições previstas na Lei nº 10.150/2000. Podem, também, ser utilizados



como moeda para aquisição de novos ativos. Com vistas a obter recursos da novação, em 2016 a EMGEA formalizou junto à Administradora do FCVS processos de novação no montante de R\$ 325,35 milhões (valor atualizado em 31.12.2016), que, somados aos processos formalizados em 2014 e 2015, perfazem R\$ 2.521,99 milhões. Em 2016 a Administradora do FCVS não finalizou nenhum processo de novação relativo aos créditos da EMGEA.

- Imóveis não de uso: uma das últimas medidas adotadas para a recuperação dos créditos, 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 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 gerar ingresso de recursos para a Empresa. Em 2016 foram arrecadados R\$ 100,26 milhões com a venda de imóveis não de uso. No encerramento do exercício, o estoque da carteira totalizou 4.557 unidades.

## 2. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS

### 2.1. Planejamento organizacional

Como instrumento de gestão para viabilizar o alcance de sua Missão institucional, a EMGEA elabora um Planejamento Estratégico anual, construído com a colaboração de todos os gestores.

Para 2016, considerando a análise interna das forças e fraquezas da Empresa e a análise externa das ameaças e oportunidades vislumbradas, foram definidos seis objetivos estratégicos (descritos no subitem 2.1.1), 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, descritos no subitem 2.4.

#### 2.1.1. Descrição sintética dos objetivos do exercício

Os seis objetivos estratégicos definidos para 2016 foram:

- a) Superar a necessidade financeira;
- b) Superar as metas fiscais;
- c) Atualizar o modelo de negócio da EMGEA;
- d) Aumentar a efetividade operacional;
- e) Desenvolver competências estratégicas; e
- f) Preservar o bom ambiente de trabalho.

No quadro seguinte, estão relacionadas as estratégias definidas para o alcance de cada um dos objetivos.

**Quadro 4 - Mapa Estratégico da EMGEA – 2016**

Perspectivas Empresariais	Objetivos Estratégicos	Estratégias
Financeira	Superar a necessidade financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arrecadar recursos suficientes à cobertura das obrigações da Empresa</li> <li>▪ Garantir o controle da realização do volume de desembolsos previsto</li> <li>▪ Garantir a realização do volume de ingressos previstos</li> </ul>
	Superar as metas fiscais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover ações que impactem positivamente a arrecadação e controle das despesas</li> <li>▪ Priorizar medidas que afetem positivamente o resultado primário</li> <li>▪ Garantir o retorno do investimento do acionista na Empresa</li> </ul>
Clientes e Mercado	Atualizar o modelo de negócio da EMGEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atualizar o modelo de negócio para créditos comerciais perante pessoas físicas</li> <li>▪ Atualizar o modelo de negócio para créditos imobiliários perante pessoas físicas</li> <li>▪ Atualizar o modelo de negócio para créditos perante pessoas jurídicas do setor privado</li> <li>▪ Atualizar o modelo de negócio para créditos perante</li> </ul>

		<p>pessoas jurídica do setor público</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atualizar o modelo de negócio para créditos perante empresas liquidandas e repassadoras</li> <li>▪ Atualizar o modelo de negócio para créditos perante o FCVS</li> <li>▪ Atualizar o modelo de negócio para imóveis não de uso</li> <li>▪ Estruturar operação com o FGTS visando à quitação da dívida perante o Fundo</li> </ul>
Processos Internos	Aumentar a efetividade operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alinhar a implantação da gestão de risco aos processos da organização</li> <li>▪ Aprimorar o processo de gestão jurídico-processual</li> <li>▪ Implantar programa de governança da informação</li> <li>▪ Implantar metodologia para a gestão de custos</li> </ul>
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver competências estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolver as competências estratégicas com maiores lacunas identificadas no mapeamento 2015</li> </ul>
	Preservar o bom ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar projetos e ações que promovam o bem estar e a saúde dos colaboradores</li> </ul>

## 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 2016 estão relacionados no subitem 2.4.

O acompanhamento desses indicadores é realizado com apoio de uma ferramenta automatizada - aplicativo *Stratws* - e por meio de reuniões, em 2016 bimestrais, com a participação dos membros da Diretoria Executiva e de todos os gestores da Empresa.

## 2.3. Desempenho orçamentário

### 2.3.1. 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 2016 foi aprovado pelo Decreto nº 8.632, de 30.12.2015.

No decorrer de 2016 o orçamento foi adequado para fazer face a eventos não previstos quando da programação original. A reprogramação foi aprovada pelo Decreto nº 8.931, de 14.12.2016.

Como ferramenta auxiliar para a gestão orçamentária, é utilizado o Sistema de Controle Orçamentário - SISCOR, implantado em 2014, que contempla a elaboração de propostas para a programação, a reprogramação e o remanejamento, bem como o acompanhamento da execução do PDG.

A execução orçamentária em 2016, com os principais ingressos (Receitas) e saídas (Despesas) está demonstrada no quadro a seguir.

**Quadro 5 - Programa de Dispêndios Globais - Fluxo Econômico - Realizado - 2016 - R\$ milhões**

Itens	2016		% Variação (c) c = b/a-1	Participação %
	Aprovado (a)	Realizado (b)		
<b>RECEITAS</b>	<b>1.668,58</b>	<b>1.731,95</b>	<b>3,80%</b>	<b>100,00%</b>
<b>1. CARTEIRA HABITACIONAL e OUTROS</b>	<b>1.411,05</b>	<b>1.451,95</b>	<b>2,90%</b>	<b>83,83%</b>
1.1 Carteira Habitacional	701,03	697,48	-0,51%	40,27%
1.2 Créditos Comerciais	69,52	93,36	34,30%	5,39%
1.3 Créditos Minha Casa Melhor	190,42	155,68	-18,24%	8,99%
1.4 Créditos FCVS	422,24	479,83	13,64%	27,70%
1.5 Créditos Tributários e Outros	27,84	25,59	-8,08%	1,48%
<b>2. ALIENAÇÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS</b>	-	-	-	<b>0,00%</b>
<b>3. OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS</b>	<b>0,58</b>	<b>0,59</b>	<b>1,00%</b>	<b>0,03%</b>
<b>4. RECEITAS FINANCEIRAS DIVERSAS</b>	<b>38,20</b>	<b>46,83</b>	<b>22,60%</b>	<b>2,70%</b>
<b>5. RECEITAS NÃO OPERACIONAIS - DEMAIS</b>	<b>218,75</b>	<b>232,58</b>	<b>6,32%</b>	<b>13,43%</b>
5.1 Alienação de Imóveis não de Uso	93,18	100,26	7,60%	5,79%
5.2 Resultado Líquido Cessão Onerosa 30.9.2014	65,72	77,44	17,84%	4,47%
5.3 Seguros Recebidos	43,73	41,41	-5,30%	2,39%
5.4 Outros	16,13	13,47	-16,49%	0,78%
<b>DESPESAS</b>	<b>1.900,83</b>	<b>1.894,08</b>	<b>-0,36%</b>	<b>100,00%</b>
<b>1. SERVIÇO DA DÍVIDA TOTAL</b>	<b>1.161,09</b>	<b>1.139,60</b>	<b>-1,85%</b>	<b>60,17%</b>
1.1 Amortização/Atualização (FGTS, FDS, CAIXA - Ajuste Cessão)	812,08	811,98	-0,01%	42,87%
1.2 Encargos Financeiros e Outros	349,01	327,61	-6,13%	17,30%
<b>2. INVESTIMENTOS EM ATIVOS IMOBILIZADO</b>	<b>2,22</b>	<b>1,05</b>	<b>-52,74%</b>	<b>0,06%</b>
<b>3. OUTROS DISPÊNDIOS DE CAPITAL</b>	<b>267,19</b>	<b>251,82</b>	<b>-5,75%</b>	<b>13,30%</b>
3.1 Dividendos (JCP)	68,74	65,52	-4,69%	3,46%
3.2 Demais Dispêndios de Capital	198,45	186,30	-6,12%	9,84%
3.2.1 Seguros/FCVS (adiantamentos)	40,87	37,82	-7,46%	2,00%
3.2.2 Reservas de Retenção de Lucros	157,39	148,29	-5,78%	7,83%
3.2.3 Débitos perante ao FCVS e Outros	0,19	0,19	0,00%	0,01%
<b>4. PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS</b>	<b>20,40</b>	<b>20,12</b>	<b>-1,38%</b>	<b>1,06%</b>
<b>5. OUTROS CUSTEIOS</b>	<b>449,94</b>	<b>481,50</b>	<b>7,01%</b>	<b>25,42%</b>
5.1 Serviços de Terceiros	265,62	252,12	-5,08%	13,31%
5.2 Tributos e Encargos Parafiscais	103,26	153,55	48,70%	8,11%
5.3 Outros Dispêndios Correntes	80,17	75,10	-6,33%	3,96%
5.4 Demais	0,89	0,73	-17,43%	0,04%

Fonte: Superintendência de Contabilidade e Orçamento

### 2.3.2. Informações sobre a realização das receitas

Relativamente às receitas econômicas, o valor realizado foi de R\$ 1.731,95 milhões, o que excedeu 3,80% o previsto no PDG aprovado para o exercício. Os itens que apresentaram variações mais relevantes foram:

- receitas relativas à carteira de créditos: realização 2,90% superior ao previsto, destacando-se:
  - as receitas provenientes da carteira de créditos comerciais, 34,30% superior ao previsto, em decorrência da realização de repasses, pela CAIXA, na qualidade de prestadora de serviços, de arrecadações relativas a períodos anteriores;
  - as receitas com créditos FCVS, com realização 13,64% maior que o previsto, em face da apropriação de atualização monetária e juros sobre o saldo da carteira;
  - a realização inferior em 18,24% 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 no encerramento do exercício;
- receitas financeiras: realização 22,60% superior ao previsto, notadamente em decorrência da correção, pela taxa Selic, dos valores de arrecadação repassados pela CAIXA, na qualidade de prestadora de serviços;
- receitas não operacionais: realização 6,32% superior ao previsto, principalmente pelo registro do ganho relativo à apropriação do deságio decorrente da arrecadação dos créditos adquiridos da CAIXA em 2014.

### 2.3.3. Informações sobre a execução das despesas

No que tange às despesas, o montante realizado, R\$ 1.894,08 milhões, ficou 0,36% abaixo do previsto para o exercício. Merecem destaque as variações nos seguintes itens:

- despesas com o Serviço da Dívida: realização 1,85% inferior ao previsto, em decorrência de estimativa a maior para a taxa Selic e da repactuação da dívida perante o FGTS;
- despesas com investimentos em ativos imobilizados: realização 52,74% inferior ao previsto, em razão da decisão de adiar a aquisição de equipamentos e *software* de tecnologia da informação, bem como de bens móveis, máquinas e equipamentos de uso;
- outros dispêndios de capital: realização 5,75% inferior ao previsto, principalmente no item “Reservas de Retenção de Lucros”, em decorrência de o resultado apurado no encerramento do exercício ter ficado abaixo do previsto;
- pessoal e encargos sociais: realização 1,38% inferior ao previsto;
- outros custeios: realização 7,01% acima do previsto, destacando-se:
  - as despesas com “Tributos e Encargos Parafiscais”, cujo valor realizado foi 48,70% maior que o previsto, principalmente em função dos tributos incidentes sobre o lucro (o lucro real tributável foi maior que o estimado);

- as despesas com “Serviços de Terceiros”, com realização 5,08% inferior ao previsto, em razão, principalmente, da redução das despesas com pagamento da taxa de performance sobre arrecadação e tarifas de prestação de serviços.

### 2.3.4. Resultado Primário

Analisando sob a ótica do “Resultado Primário”, que exclui os efeitos da atualização monetária e das receitas e despesas financeiras, as principais rubricas que contribuíram para a composição do resultado estão demonstradas no quadro a seguir.

**Quadro 6 - Programa de Dispêndios Globais - Resultado Primário - 2016 - R\$ milhões**

ITEM	Previsto (a)	Realizado (b)	% b/a-1
<b>Fontes</b>			
<b>Receitas</b>	<b>488,54</b>	<b>592,53</b>	<b>21,29%</b>
Receitas Operacionais	0,58	0,59	1,00%
Monetização de Títulos (c)	-	-	-
<b>Outras Receitas Não Operacionais</b>	<b>487,96</b>	<b>591,95</b>	<b>21,31%</b>
Recuperação de Créditos Tributários	252,92	343,78	35,92%
Alienação de Imóveis não de Uso	93,18	100,26	7,60%
Resultado Líquido Cessão Onerosa 30/09/2014	65,72	77,44	17,84%
Seguros Recebidos	43,73	41,41	-5,30%
Compensação de Créditos Tributários	16,28	15,96	-1,99%
Outros	16,14	13,10	-18,82%
<b>Recursos para aumento de capital</b>	-	-	-
<b>Total dos Recursos (d)</b>	<b>488,54</b>	<b>592,53</b>	<b>21,29%</b>
<b>Usos</b>			
<b>Dispêndios de Capital</b>	<b>112,36</b>	<b>46,28</b>	<b>-58,81%</b>
Investimentos em Ativos Imobilizados	2,22	0,66	-70,16%
Demais Dispêndios de Capital	110,14	45,62	-58,58%
<b>Dispêndios Correntes</b>	<b>544,19</b>	<b>519,02</b>	<b>-4,63%</b>
Pessoal e Encargos Sociais	20,33	20,05	-1,41%
Material e Produtos	0,08	0,05	-42,96%
Serviços de Terceiros	267,27	258,12	-3,42%
Utilidade e Serviços	0,77	0,68	-11,13%
Tributos e Encargos Parafiscais	172,34	169,81	-1,47%
Demais Dispêndios Correntes	83,40	70,31	-15,69%
<b>Total dos Usos (e)</b>	<b>656,55</b>	<b>565,30</b>	<b>-13,90%</b>
<b>1. RESULTADO PRIMÁRIO ACIMA DA LINHA f = ( d - e - c ) *</b>	<b>(168,01)</b>	<b>27,23</b>	<b>116,21%</b>
<b>Conceito Abaixo da Linha</b>			
2. Novas Provisões	(416,20)	(455,01)	9,32%
2.1. Novas Provisões - Operações de Crédito	(57,38)	(92,59)	61,35%
2.2. Novas Provisões - Saldo a Receber do FCVS	(358,82)	(362,42)	1,00%
3. Reversão de Provisões	327,73	338,67	3,34%
4. Descontos Concedidos	(214,28)	(223,47)	4,29%
5. Descontos Concedidos com Impacto das Reversões = (3+4)	113,45	115,20	1,54%
<b>6. Impacto Total = (2+5)</b>	<b>(302,75)</b>	<b>(339,81)</b>	<b>12,24%</b>
<b>7. RESULTADO PRIMÁRIO ABAIXO DA LINHA = (1+6)</b>	<b>(470,76)</b>	<b>(312,58)</b>	<b>-33,60%</b>

\*Não considerados no cálculo do resultado primário os efeitos da monetização de títulos advindos das operações

Fonte: Superintendência de Contabilidade e Orçamento

Pelo critério “*Acima da Linha*”, que considera o “*conceito de caixa*”, isto é, o fluxo de ingressos e saídas de recursos no período, o resultado fiscal apresentou superávit de R\$ 27,23 milhões em 2016, 116,21% superior ao montante previsto para o exercício.

Nas Receitas (“*Fontes*”), a realização superior ao previsto decorreu, principalmente, de “*Outras Receitas não Operacionais*”, com realização 21,31% superior ao estimado, motivada, em especial, por:

- restituição de créditos tributários pela Receita Federal do Brasil - RFB;
- receitas com alienação de imóveis não de uso; e
- resultado líquido positivo apurado na arrecadação da carteira dos créditos adquiridos da CAIXA em 2014.

Em relação aos “*Usos*”, a realização foi 13,90% menor que o previsto, em decorrência, principalmente das rubricas:

- demais dispêndios de capital: 58,81% menor que o estimado em razão do não pagamento de dividendos do exercício de 2014, que estava previsto para dezembro de 2016;
- demais dispêndios correntes: realização 15,69% menor que o previsto, principalmente em razão da redução dos valores relativos a despesas com manutenção de créditos, garantias e imóveis não de uso; e
- serviços de terceiros: 3,42% menor que o previsto, notadamente pela redução no pagamento da taxa de performance sobre arrecadações e tarifa de prestação de serviços.

Pelo critério “*Abaixo da Linha*”, que considera também os efeitos das despesas econômicas (novas provisões, descontos concedidos e reversão de provisões), a realização foi 12,24% acima do previsto, principalmente pelas novas provisões realizadas no encerramento do exercício, sobretudo na carteira de créditos perante o FCVS.

Com esses valores, o total do *Resultado Primário Abaixo da Linha* apresentou déficit fiscal de R\$ 312,58 milhões, com realização 33,60% menor que previsto para o exercício.

### **2.3.5. Execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de responsabilidade da unidade**

A EMGEA não possui projetos no âmbito da Lei Orçamentária Anual.

### **2.3.6. Programa Temático - PPA - Programa nº 0807 – Investimento das Empresas Estatais em Infraestrutura de Apoio**

No âmbito da Lei nº 13.249/2016, que aprovou o PPA para o período 2016/2019, a estrutura orçamentária da EMGEA, registrada sob o nº 25.276 no Sistema SIOP, contempla somente Ações para o Programa nº 0807 - “Investimento das Empresas Estatais em Infraestrutura de Apoio”.

No quadro a seguir, é apresentado demonstrativo da execução orçamentária de investimento em 2016, aprovada pela Lei nº 13.255/2016, com valores segregados por Ação. Tais informações estão registradas no Sistema SIOP.

**Quadro 7 - Programa 807 – “Investimentos das Empresas Estatais em Infraestrutura de Apoio – 2016”**

Código	Ação	Aprovado (R\$)	Realizado (R\$)	%
4101	Manutenção de Bens Imóveis	53.845,00	0,00	0,00
4102	Manutenção e Adequação de Bens Móveis, Veículos, Máquinas e Equipamentos.	312.298,00	11.260,00	3,61
4103	Manutenção e Adequação de Ativos de Informática, Informação e Teleprocessamento.	1.850.000,00	1.036.091,00	56,00
<b>Totais</b>		<b>2.216.143,00</b>	<b>1.047.351,00</b>	<b>47,26</b>

Fonte: Superintendência de Contabilidade e Orçamento

Acerca de cada uma dessas Ações, vale registrar:

- Ação 4101 – Manutenção de Bens Imóveis: sem realização. O montante aprovado foi solicitado como forma preventiva para a realização de obras necessárias à segurança e à manutenção do prédio sede da Empresa, bem como para obras eventualmente exigidas pelas autoridades públicas, fatos que não ocorreram em 2016.
- Ação 4102 – Manutenção e Adequação de Bens Móveis, Veículos, Máquinas e Equipamentos. Foram adquiridos 5 (cinco) relógios eletrônicos de registro de ponto.
- Ação 4103 – Manutenção e adequação de Ativos de Informática, Informação e Teleprocessamento. Destacam-se as aquisições de 2 (dois) centralizadores de rede cabeada (*Switches SAN*), 4 (quatro) servidores de grande porte, e a renovação de 200 (duzentas) licenças de antivírus e antispam (*software Symantec*).

No total, a realização de 47,26% em relação ao investimento previsto resultou da decisão de reduzir despesas, adiando a aquisição de equipamentos e *software* de tecnologia da informação, bem como de bens móveis, máquinas e equipamentos de uso.

## 2.4. Apresentação e análise de indicadores de desempenho

Para monitoramento do alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos, descritos no subitem 2.1.1, foram definidas metas e indicadores de desempenho.

Encerrado o exercício de 2016, apesar da retração da atividade econômica no cenário nacional, que também atingiu as operações da Empresa, os resultados alcançados foram considerados satisfatórios.

A EMGEA gerou um lucro líquido de R\$ 208,13 milhões. Contribuíram especialmente para esse resultado, as receitas provenientes da recuperação de créditos imobiliários e comerciais; e a atualização monetária e apropriação de juros nos ativos, notadamente na carteira de créditos perante o FCVS. Em comparação com o resultado apresentado no exercício anterior, houve um decréscimo de 14,66%.

Com o lucro líquido gerado no exercício, o Patrimônio Líquido aumentou 1,62% em relação ao ano anterior, totalizando R\$ 9.962,69 milhões. O Ativo somou R\$ 14.419,16 milhões e o Passivo Exigível, R\$ 4.456,47 milhões.



Na composição do Ativo destacam-se os créditos perante o FCVS (R\$ 11.385,01 milhões), as operações de crédito imobiliário (R\$ 1.535,51 milhões) e as operações de crédito comercial (R\$ 597,78 milhões), em montantes líquidos da provisão para perdas.

Em relação ao exercício de 2015, houve uma redução de 2,06% no Ativo, ocasionada principalmente pela liquidação e reestruturação de contratos de créditos imobiliários e comerciais, pela diminuição do saldo das disponibilidades financeiras e pela liquidação do saldo remanescente de créditos tributários constituídos em períodos anteriores perante a Receita Federal do Brasil - RFB.

No Passivo Exigível houve também uma redução, de 9,39%, comparativamente com o exercício de 2015, sobretudo pela diminuição do passivo financeiro, representado pelas dívidas perante o FGTS.

Nos subitens 2.4.1 a 2.4.6.2 seguintes, estão detalhados os indicadores utilizados para o monitoramento do alcance dos objetivos estratégicos, com as respectivas metas e resultados alcançados.

#### 2.4.1. Indicadores vinculados ao objetivo estratégico *“Superar a necessidade financeira”*

##### 2.4.1.1. Resultado financeiro global

<b>Perspectiva:</b>		Financeira
<b>Objetivo estratégico:</b>		Superar a necessidade financeira
<b>Indicador:</b>		<b>Resultado financeiro global</b>
<b>Finalidade:</b>		Representa o quanto dos ingressos de recursos financeiros foi absorvido pelos desembolsos realizados no período
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	98,33%
	<b>Realizada:</b>	85,40%
	<b>Desempenho:</b>	86,85%
<b>Periodicidade de medição:</b>		Mensal
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>		$\sum [\text{Realização das Arrecadações}] / \sum [\text{Realização dos Desembolsos}]$
<b>Comentários:</b>		Estipulado o percentual de 98,33% e alcançado 85,40%, em decorrência dos ingressos totais, que atingiram 49% do previsto, parcialmente compensados pela redução nos desembolsos, 57% inferiores ao esperado.

##### 2.4.1.2. Resultado financeiro estrutural

<b>Perspectiva:</b>		Financeira
<b>Objetivo estratégico:</b>		Superar a necessidade financeira
<b>Indicador:</b>		<b>Resultado financeiro estrutural</b>
<b>Finalidade:</b>		Medir o atendimento da necessidade financeira da Empresa, a partir dos ingressos operacionais, excluídos os recursos oriundos da novação de dívidas do FCVS
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	30,10%
	<b>Realizada:</b>	58,31%
	<b>Desempenho:</b>	193,72%
<b>Periodicidade de medição:</b>		Mensal
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>		$(\sum [\text{Arrecadações PF}] + [\text{Arrecadações PJ-Privado}] + [\text{Arrecadações PJ-Público (Carteiras e Estados/Municípios)}]) / \sum [\text{Realização dos Desembolsos}]$

<b>Comentários:</b>	O percentual de 58,31% alcançado foi superior aos 30,10% projetados, em função da redução nos desembolsos (57% em relação ao esperado), aliado ao desempenho dos ingressos operacionais que atingiram 110% em relação ao esperado.
---------------------	--

#### 2.4.1.3. Realização dos desembolsos

<b>Perspectiva:</b>	Financeira	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Superar a necessidade financeira	
<b>Indicador:</b>	<b>Realização dos desembolsos</b>	
<b>Finalidade:</b>	Medir o desempenho dos desembolsos da Empresa	
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	R\$ 2.675,59 milhões
	<b>Realizada:</b>	R\$ 1.514,11 milhões
	<b>Desempenho:</b>	56,59%
<b>Periodicidade de medição:</b>	Mensal	
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>	$\Sigma$ Realização dos Desembolsos	
<b>Comentários:</b>	O desembolso acumulado do ano foi R\$ 1.514,11 milhões, enquanto o previsto foi de R\$ 2.675,59 milhões, representando redução de 43% em relação ao esperado, sobretudo em razão de desembolsos menores para pagamento da dívida da Empresa perante o FGTS, os quais foram objeto dos Contratos de Renegociação de Dívidas, firmados entre a CAIXA/FGTS e a EMGEA, ao amparo da Resolução nº 809/2016 do Conselho Curador de FGTS.	

#### 2.4.1.4. Realização das arrecadações

<b>Perspectiva:</b>	Financeira	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Superar a necessidade financeira	
<b>Indicador:</b>	<b>Realização das arrecadações</b>	
<b>Finalidade:</b>	Medir o desempenho da arrecadação da Empresa	
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	R\$ 2.630,98 milhões
	<b>Realizada:</b>	R\$ 1.293,06 milhões
	<b>Desempenho:</b>	49,15%
<b>Periodicidade de medição:</b>	Mensal	
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>	$\Sigma$ Arrecadações PF + Arrecadações PJ-Privado + Arrecadações PJ-Público (Carteiras e Estados/Municípios) + Arrecadações-Novações-FCVS + Arrecadações Diversas (Créditos Tributários Restituídos + Receitas Financeiras e Outros)	
<b>Comentários:</b>	Os ingressos atingiram R\$ 1.293,06 milhões, correspondentes a 49% da meta estabelecida (R\$ 2.630,98 milhões), principalmente em razão de não ter havido, no período, novação de dívidas do FCVS, pela União, relativa aos créditos da EMGEA.	

#### 2.4.1.5. Arrecadação sobre o ativo operacional

<b>Perspectiva:</b>	Financeira	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Superar a necessidade financeira	
<b>Indicador:</b>	<b>Arrecadação sobre o ativo operacional</b>	
<b>Finalidade:</b>	O indicador demonstra o retorno financeiro dos ativos operacionais, que neste caso não consideram os recursos das novações de dívidas do FCVS, da recuperação dos créditos tributários e de receitas financeiras	
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	3,83%
	<b>Realizada:</b>	4,20%
	<b>Desempenho:</b>	109,66%

<b>Periodicidade de medição:</b>	Mensal
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração</b>	$\sum$ Arrecadações PF + Arrecadação PJ-Privado + Arrecadação PJ-Público (Carteiras e Estados/Municípios) / R\$ 21.036,33 milhões (valor do Ativo Operacional Total ao final do exercício anterior)
<b>Comentários:</b>	Alcançado o percentual de 4,20%, resultado superior aos 3,83% previstos, em função do desempenho dos ingressos operacionais que atingiram 110% em relação ao esperado.

## 2.4.2. Indicadores vinculados ao objetivo estratégico “Superar as metas fiscais”

### 2.4.2.1. Contribuição para o Resultado Primário

<b>Perspectiva:</b>	Financeira	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Superar as metas fiscais	
<b>Indicador:</b>	<b>Contribuição para o Resultado Primário</b>	
<b>Finalidade:</b>	Superar a meta fiscal de Resultado Primário	
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	R\$ - 493,05 milhões
	<b>Realizada:</b>	R\$ - 312,58 milhões
	<b>Desempenho:</b>	136,60%
<b>Periodicidade de medição:</b>	Mensal	
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>	$\sum$ Receitas Primárias - $\sum$ Despesas Primárias	
<b>Comentários:</b>	O déficit no exercício foi menor do que o previsto. Contribuíram para esse resultado o ingresso de receitas primárias acima do previsto, a restituição de créditos tributários pela Receita Federal do Brasil e o resultado líquido positivo na arrecadação das carteiras de créditos adquiridas da CAIXA em 2014. Adicionalmente, as despesas primárias foram inferiores ao previsto (não foi efetuado o pagamento de dividendos previsto para o exercício; o desembolso com serviços de terceiros, relativo ao pagamento da taxa de performance sobre arrecadações e tarifa de prestação de serviços, ficou abaixo do previsto; da mesma forma, o reembolso de despesas judiciais e extrajudiciais foi também inferior ao estimado e não houve a realização da reserva de contingências prevista). Em contrapartida, as despesas com recolhimento de tributos e provisões, notadamente relativas à carteira de créditos perante o FCVS, foram maiores que o previsto.	

### 2.4.2.2. Realização de receitas

<b>Perspectiva:</b>	Financeira	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Superar as metas fiscais	
<b>Indicador:</b>	<b>Realização de receitas</b>	
<b>Finalidade:</b>	Acompanhar a execução mensal das receitas	
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	R\$ 2.469,56 milhões
	<b>Realizada:</b>	R\$ 1.731,95 milhões
	<b>Desempenho:</b>	70,13%
<b>Periodicidade de medição:</b>	Mensal	
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>	$\sum$ Receitas Econômicas Realizadas no Mês	
<b>Comentários:</b>	O atingimento de 70,13% em relação à meta decorreu, principalmente, da não realização de novações de dívidas do FCVS previstas para o exercício. Com isso, não ocorreu a monetização de títulos, estimada no valor de R\$ 850 milhões. Por outro lado, as receitas líquidas oriundas das carteiras de operações de crédito foram superiores ao previsto.	

### 2.4.2.3. Realização de despesas

<b>Perspectiva:</b>		Financeira
<b>Objetivo estratégico:</b>		Superar as metas fiscais
<b>Indicador:</b>		<b>Realização de despesas</b>
<b>Finalidade:</b>		Acompanhar a execução mensal das despesas
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	R\$ 2.913,82 milhões
	<b>Realizada:</b>	R\$ 1.894,08 milhões
	<b>Desempenho:</b>	65,00%
<b>Periodicidade de medição:</b>		Mensal
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>		$\Sigma$ Despesas econômicas realizadas no mês
<b>Comentários:</b>		As despesas econômicas foram 35% inferiores ao previsto em razão, especialmente, do menor desembolso com os pagamentos da dívida perante o FGTS (foi suspenso o pagamento de parte das prestações mensais, no período de maio a dezembro de 2016, no âmbito das tratativas para a repactuação da dívida entre a EMGEA e a CAIXA/FGTS, com base na Resolução do Conselho Curador do FGTS nº 809/2016). Influenciaram, também, na realização a menor das despesas previstas: a postergação do pagamento dos dividendos, previsto para o exercício; a redução dos valores pagos como (i) taxa de performance sobre arrecadações, (ii) tarifa de prestação de serviços, (iii) depósitos judiciais, extrajudiciais e recursais. Por outro lado, as despesas com tributos, notadamente Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PASEP e Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, foram superiores ao previsto.

### 2.4.2.4. Retorno sobre o Patrimônio Líquido

<b>Perspectiva:</b>		Financeira
<b>Objetivo estratégico:</b>		Superar as metas fiscais
<b>Indicador:</b>		<b>Retorno sobre o Patrimônio Líquido</b>
<b>Finalidade:</b>		Medir a taxa de retorno do investimento do acionista na Empresa
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	6,36%
	<b>Realizada:</b>	2,12%
	<b>Desempenho:</b>	33,33%
<b>Periodicidade de medição:</b>		Bimestral
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>		Lucro contábil do exercício 2016 / Patrimônio Líquido em 31.12.2015
<b>Comentários:</b>		O retorno sobre o Patrimônio Líquido foi inferior à meta estabelecida, em razão de o resultado apurado no encerramento do exercício ter sido inferior ao previsto. Teve influência significativa o resultado líquido menor que o previsto para a carteira de créditos perante o FCVS, motivado pelo reforço de provisões para contratos homologados pelo Fundo, na situação <i>“com negativa de cobertura que não cabe recurso”</i> . Houve também a realização de despesas maiores que o previsto, em razão da apropriação de encargos moratórios decorrentes da suspensão do pagamento de parte da dívida perante o FGTS. Em contrapartida, houve redução de despesas com pessoal e despesas administrativas. Por outro lado, as receitas decorrentes das operações de créditos imobiliários e comerciais foram superiores ao previsto.

### 2.4.3. Indicador vinculado ao objetivo estratégico “Atualizar o modelo de negócio da EMGEA”

#### 2.4.3.1. Créditos comerciais - PF - Percentual de ações estratégicas implantadas

<b>Perspectiva:</b>		Clientes e Mercado
<b>Objetivo estratégico:</b>		Atualizar o modelo de negócio da EMGEA
<b>Indicador:</b>		<b>Créditos comerciais - PF - Percentual de ações estratégicas implantadas</b>
<b>Finalidade:</b>		Mensurar a evolução do projeto
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	100%
	<b>Realizada:</b>	75%
	<b>Desempenho:</b>	75%
<b>Periodicidade de medição:</b>		Bimestral
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>		Verificação periódica do percentual de cumprimento do Plano de Ação estabelecido
<b>Comentários</b>		<p>O modelo de negócios definido para 2016 previa, dentre outros aspectos, a criação de uma unidade organizacional responsável pela gestão de operações de créditos comerciais e a contratação de empresa especializada na prestação de serviços de administração e cobrança extrajudicial da carteira de créditos (“<i>Master Servicer</i>”).</p> <p>A unidade organizacional foi criada (Superintendência de Operações com Créditos Comerciais – SUPEC), mediante autorização da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST, por meio do Ofício nº 56975/2016 – MP, de 8.11.2016.</p> <p>Já a Concorrência nº 01/2016, para a contratação do <i>Master Servicer</i> foi anulada em 21.11.2016, em cumprimento ao Acórdão nº 2853/2016 - TCU - Plenário.</p>

#### 2.4.3.2. Créditos imobiliários - PF - Percentual de ações estratégicas implantadas

<b>Perspectiva:</b>		Clientes e Mercado
<b>Objetivo estratégico:</b>		Atualizar o modelo de negócio da EMGEA
<b>Indicador:</b>		<b>Créditos imobiliários - PF - Percentual de ações estratégicas implantadas</b>
<b>Finalidade:</b>		Medir a execução do Plano de Ações referente à política de concessão de créditos imobiliários
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	100%
	<b>Realizada:</b>	100%
	<b>Desempenho:</b>	100%
<b>Periodicidade de medição:</b>		Mensal
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>		Verificação periódica do percentual de cumprimento do Plano de Ação estabelecido
<b>Comentários</b>		Elaborada proposta de medidas customizadas para incentivo à liquidação e reestruturação de contratos de crédito imobiliário titulados por pessoas físicas, com imóveis localizados no Estado do Rio de Janeiro.

#### 2.4.3.3. Créditos imobiliários - PJ - Percentual de ações estratégicas implantadas

<b>Perspectiva:</b>		Clientes e Mercado
<b>Objetivo estratégico:</b>		Atualizar o modelo de negócio da EMGEA
<b>Indicador:</b>		<b>Créditos imobiliários - PJ - Percentual de ações estratégicas implantadas</b>
<b>Finalidade:</b>		Acompanhamento de proposta de negócio
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	100%
	<b>Realizada:</b>	100%

<b>Desempenho:</b>	100%
<b>Periodicidade de medição:</b>	Trimestral
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>	Verificação periódica do percentual de cumprimento do Plano de Ação estabelecido
<b>Comentários</b>	Desenvolvido o módulo "Acompanhamento dos Votos Aprovados", no âmbito de Projeto corporativo que tem por objetivo mapear o fluxo de negociação para recuperação de créditos, envolvendo automatização do acolhimento e análise de propostas, estudo, aprovação e acompanhamento das deliberações, pelas diversas áreas da Empresa (negocial, jurídica, contábil, financeira).

#### 2.4.3.4. Créditos imobiliários FCVS - Percentual de ações estratégicas implantadas

<b>Perspectiva:</b>	Clientes e Mercado	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Atualizar o modelo de negócio da EMGEA	
<b>Indicador:</b>	<b>Créditos imobiliários FCVS - Percentual de ações estratégicas implantadas</b>	
<b>Finalidade:</b>	Acompanhar política de realização do negócio	
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	100%
	<b>Realizada:</b>	100%
	<b>Desempenho:</b>	100%
<b>Periodicidade de medição:</b>	Semestral	
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>	Verificação periódica do percentual de cumprimento do Plano de Ação estabelecido	
<b>Comentários</b>	Alcançados os objetivos relativos à habilitação e à melhoria dos valores dos créditos perante o FCVS, bem como de formalização de processos de novação e de análise de parte dos créditos submetidos ao processo de validação documental pela Administradora do FCVS.	

#### 2.4.3.5. Créditos imobiliários PJ de direito público - Percentual de ações implantadas

<b>Perspectiva:</b>	Clientes e Mercado	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Atualizar o modelo de negócio da EMGEA	
<b>Indicador:</b>	<b>Créditos imobiliários PJ de direito público - Percentual de ações implantadas</b>	
<b>Finalidade:</b>	Estabelecer ações de conclusão de negociação de carteiras	
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	100%
	<b>Realizada:</b>	95%
	<b>Desempenho:</b>	95%
<b>Periodicidade de medição:</b>	Semestral	
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>	Verificação periódica do percentual de cumprimento do Plano de Ação estabelecido	
<b>Comentários</b>	Em 2016 foram concluídas 4 (quatro) negociações, resultando no recebimento de R\$ 341,56 milhões.	

#### 2.4.3.6. Créditos imobiliários PJ Liquidandas e Repassadoras - Percentual de ações estratégicas implantadas

<b>Perspectiva:</b>	Clientes e Mercado	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Atualizar o modelo de negócio da EMGEA	
<b>Indicador:</b>	<b>Créditos imobiliários PJ Liquidandas e Repassadoras - Percentual de ações estratégicas implantadas</b>	
<b>Finalidade:</b>	Estruturar ações operacionais de preparação negocial	
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	100%
	<b>Realizada:</b>	100%

	<b>Desempenho:</b>	100%
	<b>Periodicidade de medição:</b>	Bimestral
	<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>	Verificação periódica do percentual de cumprimento do Plano de Ação estabelecido
	<b>Comentários</b>	Estruturadas ações para subsidiar a negociação de créditos perante empresas liquidandas e repassadoras.

#### 2.4.3.7. Imóveis não de uso - Percentual de ações estratégicas implantadas

	<b>Perspectiva:</b>	Clientes e Mercado
	<b>Objetivo estratégico:</b>	Atualizar o modelo de negócio da EMGEA
	<b>Indicador:</b>	<b>Imóveis não de uso - Percentual de ações estratégicas implantadas</b>
	<b>Finalidade:</b>	Atualizar o modelo de negócio da EMGEA
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	100%
	<b>Realizada:</b>	100%
	<b>Desempenho:</b>	100%
	<b>Periodicidade de medição:</b>	Mensal
	<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>	Verificação periódica do percentual de cumprimento do Plano de Ação estabelecido
	<b>Comentários</b>	Revisada e alterada a política de venda de imóveis não de uso de propriedade da EMGEA (Voto DIREX 126/2016, de 1º.11.2016 e Ata da Diretoria nº 956/2016, de 16.11.2016).

#### 2.4.3.8. Liquidação das obrigações da EMGEA junto ao FGTS

	<b>Perspectiva:</b>	Clientes e Mercado
	<b>Objetivo estratégico:</b>	Atualizar o modelo de negócio da EMGEA
	<b>Indicador:</b>	<b>Liquidação das obrigações da EMGEA junto ao FGTS</b>
	<b>Finalidade:</b>	Eliminar o déficit financeiro da Empresa
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	100%
	<b>Realizada:</b>	90,10%
	<b>Desempenho:</b>	90,10%
	<b>Periodicidade de medição:</b>	Bimestral
	<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>	Verificação periódica do percentual de cumprimento do Plano de Ação estabelecido
	<b>Comentários:</b>	Com a publicação da Resolução nº 809/2016 do Conselho Curador de FGTS, que aprovou condições para renegociação de dívidas em operações de crédito do FGTS, decidiu-se por renegociar as dívidas com origem em contratos de saneamento e infraestrutura, no valor total de R\$ 1.761,20 milhões (posição em 30.12.2016). Em 2016, o indicador alcançou 90,1% do esperado, visto que foram repactuadas as condições de dívida de R\$ 1.586,73 milhões, do total de R\$ 1.761,20 milhões.

#### 2.4.4. Indicador vinculado ao objetivo estratégico "Aumentar a efetividade operacional"

##### 2.4.4.1. Percentual de adequação da gestão de risco aos processos da organização

	<b>Perspectiva:</b>	Processos Internos
	<b>Objetivo estratégico:</b>	Aumentar a efetividade operacional
	<b>Indicador:</b>	<b>Percentual de adequação da gestão de risco aos processos da organização</b>
	<b>Finalidade:</b>	Implantar mecanismos de gerenciamento de riscos nos processos
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	100%



	<b>Realizada:</b>	116,45%
	<b>Desempenho:</b>	116,45%
<b>Periodicidade de medição:</b>		Trimestral
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>		Quantidade de mapeamentos realizados no ano / total de mapeamentos previstos no exercício $M \times 7 = 100\%$ , onde: M = macroprocesso com eventos de risco mapeados 7 = meta de macroprocesso com eventos de risco a serem mapeados
<b>Comentários</b>		Mapeados os eventos de risco relacionados aos 7 macroprocessos previstos para 2016. Além disso, considerada a necessidade de finalizar a elaboração da Matriz de Riscos da EMGEA, foi antecipada a identificação de eventos de risco relacionados aos demais macroprocessos da Empresa.

#### 2.4.4.2. Percentual de aprimoramento da gestão de informações jurídico-processuais

<b>Perspectiva:</b>		Processos Internos
<b>Objetivo estratégico:</b>		Aumentar a efetividade operacional
<b>Indicador:</b>		<b>Percentual de aprimoramento da gestão de informações jurídico-processuais</b>
<b>Finalidade:</b>		Definir a estratégia para agilizar a cobrança de créditos em fase de execução judicial para os processos identificados pela SUPEJ
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	100%
	<b>Realizada:</b>	100%
	<b>Desempenho:</b>	100%
<b>Periodicidade de medição:</b>		Semestral
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>		Verificação periódica do percentual de cumprimento do Plano de Ação estabelecido
<b>Comentários</b>		Selecionadas para análise as 20 maiores operações de crédito da carteira de ativos da Empresa. No exame dos processos respectivos, atentou-se para os andamentos das execuções e de demandas correlatas (embargos à execução, embargos de terceiro etc.), que têm efeito imediato na ação executória. E, especialmente, a situação das garantias existentes. Essas informações fornecem subsídios para o direcionamento estratégico do assunto, vez que são operações expressivamente relevantes para a EMGEA.

#### 2.4.4.3. Percentual de implantação do programa de governança da informação

<b>Perspectiva:</b>		Processos Internos
<b>Objetivo estratégico:</b>		Aumentar a efetividade operacional
<b>Indicador:</b>		<b>Percentual de implantação do programa de governança da informação</b>
<b>Finalidade:</b>		Proposição e discussão de uma taxonomia dos recursos informacionais. Elaboração de um relatório que demonstre o nível de cobertura dos processos pelos recursos informacionais
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	50%
	<b>Realizada:</b>	50%
	<b>Desempenho:</b>	100%
<b>Periodicidade de medição:</b>		Semestral
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>		Verificação periódica do percentual de cumprimento do Plano de Ação estabelecido
<b>Comentários</b>		Desenvolvida a taxonomia dos recursos informacionais, de acordo com os processos utilizados na organização.



#### 2.4.4.4. Percentual de implantação do projeto de medição de custos por produto

<b>Perspectiva:</b>	Processos Internos	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Aumentar a efetividade operacional	
<b>Indicador:</b>	<b>Percentual de implantação do projeto de medição de custos por produto</b>	
<b>Finalidade:</b>	Apurar os custos dos produtos da organização	
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	100%
	<b>Realizada:</b>	100%
	<b>Desempenho:</b>	100%
<b>Periodicidade de medição:</b>	Bimestral	
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>	Quantidade de produtos com medição de custo implantada	
<b>Comentários</b>	Desenvolvida metodologia de apuração de custos por produto.	

#### 2.4.5. Indicadores vinculados ao objetivo estratégico “Desenvolver competências estratégicas”

##### 2.4.5.1. Competências estratégicas desenvolvidas

<b>Perspectiva:</b>	Aprendizado e Crescimento	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Desenvolver competências estratégicas	
<b>Indicador:</b>	<b>Competências estratégicas desenvolvidas</b>	
<b>Finalidade:</b>	Capacitar os colaboradores de forma a reduzir ou eliminar as lacunas identificadas no mapeamento de competências	
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	100% [22 competências]
	<b>Realizada:</b>	22
	<b>Desempenho:</b>	100,00%
<b>Periodicidade de medição:</b>	Bimestral	
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>	Quantidade de competências estratégicas desenvolvidas / Total de competências estratégicas com maiores lacunas mapeadas	
<b>Comentários</b>	Não obstante as dificuldades de encontrar no mercado treinamentos que atendessem às necessidades da Empresa, além dos cancelamentos de eventos pelas empresas promotoras, a meta proposta foi alcançada.	

##### 2.4.5.2. Quantidade de colaboradores capacitados para o exercício de suas atribuições

<b>Perspectiva:</b>	Aprendizado e Crescimento	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Desenvolver competências estratégicas	
<b>Indicador:</b>	<b>Quantidade de colaboradores capacitados para o exercício de suas atribuições</b>	
<b>Finalidade:</b>	Capacitar os colaboradores de forma a reduzir ou eliminar as lacunas identificadas no mapeamento de competências	
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	Capacitar 94 colaboradores
	<b>Realizada:</b>	299
	<b>Desempenho:</b>	318,09%
<b>Periodicidade de medição:</b>	Bimestral	
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>	Quantidade de colaboradores capacitados / Total de colaboradores previstos para capacitação	
<b>Comentários</b>	Além do quantitativo previsto no indicador houve a demanda de treinamentos por parte das unidades organizacionais, o que motivou o desempenho verificado.	

## 2.4.6. Indicadores vinculados ao objetivo estratégico “Preservar o bom ambiente de trabalho”

### 2.4.6.1. Percentual de projetos e ações cumpridas

<b>Perspectiva:</b>	Aprendizado e Crescimento	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Preservar o bom ambiente de trabalho	
<b>Indicador:</b>	<b>Percentual de projetos e ações cumpridas</b>	
<b>Finalidade:</b>	Promover o bem estar e a saúde dos colaboradores	
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	95% (8 Projetos e Ações)
	<b>Realizada:</b>	100%
	<b>Desempenho:</b>	100%
<b>Periodicidade de medição:</b>	Bimestral	
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>	Total de projetos e ações realizadas / Total de projetos e ações previstas	
<b>Comentários</b>	Os colaboradores da Empresa participaram dos projetos e ações oferecidos.	

### 2.4.6.2. Nível de satisfação dos colaboradores nas ações e projetos do PQVT realizados

<b>Perspectiva:</b>	Aprendizado e Crescimento	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Preservar o bom ambiente de trabalho	
<b>Indicador:</b>	<b>Nível de satisfação dos colaboradores nas ações e projetos do PQVT realizados</b>	
<b>Finalidade:</b>	Promover o bem estar e a saúde dos colaboradores	
<b>Meta</b>	<b>Estabelecida:</b>	97%
	<b>Realizada:</b>	97,61%
	<b>Desempenho:</b>	100,63%
<b>Periodicidade de medição:</b>	Bimestral	
<b>Fórmula de cálculo e/ou método de apuração:</b>	Total de colaboradores que avaliaram a ação/projeto com “Ótimo” ou “Bom” / Total de colaboradores que responderam a pesquisa de satisfação	
<b>Comentários</b>	As ações propostas foram realizadas e contaram com a participação significativa dos colaboradores.	

### **3. GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS**

#### **3.1. Descrição das estruturas de governança**

Como mencionado no subitem 1.5, integram a alta administração da EMGEA o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, composta por um Diretor-Presidente e quatro Diretores.

Vinculada ao Conselho de Administração e reportando-se diretamente a ele, atua uma unidade de Auditoria Interna - AUDIT.

Ao Diretor-Presidente estão vinculados os 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, ambas unidades táticas (estrutura detalhada no subitem 1.5).

Como órgãos de apoio à gestão atuam quatro Comitês, sendo dois estratégicos, compostos por gestores da Empresa, incluindo ao menos um membro da Diretoria Executiva; e dois táticos, compostos por comissionados, não incluindo membros da Diretoria Executiva:

- Comitês estratégicos:
  - Comitê de Governança, Riscos e Controles - CGRC;
  - Comitê Executivo de Tecnologia da Informação - CETI.
- Comitês táticos:
  - Comitê Gestor de Tecnologia da Informação - CGTI;
  - Comitê de Segurança da Informação- CSI.

Em 2017, deverão ser instituídos dois novos comitês estatutários: o Comitê de Auditoria e o Comitê de Elegibilidade, previstos na Lei nº 13.303, de 30.6.2016, e no Decreto nº 8.945, de 27.12.2016.

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.

Integra, ainda, a estrutura de governança o Conselho Fiscal.

As competências e responsabilidades do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal são formalmente definidas no Estatuto Social da Empresa. A estrutura organizacional e funcional e as competências específicas das unidades organizacionais são definidas no Regimento Interno.

Para orientar o comportamento da Empresa em relação a temas técnicos, são definidas Políticas específicas, aprovadas pelo Conselho de Administração. As diretrizes expressas nas Políticas norteiam a atuação em todos os níveis organizacionais, devendo ser

observadas quando do desenvolvimento de processos e de produtos, da elaboração de normativos, da realização de negócios, da execução dos serviços e da tomada de decisão.

As rotinas de trabalho são estabelecidas em normativos internos – normas e procedimentos – formalmente definidos e publicados em sistema específico (Sistema de Normativos – SISNOR), disponibilizado na *intranet*.

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

As decisões são tomadas de forma colegiada e observando as alçadas estabelecidas. Além de garantir maior qualidade e segurança ao processo decisório, o formato de colegiado mitiga o risco de que decisões pessoais contrariem os valores ou interesses da Empresa, ou mesmo o interesse público.

Como empresa pública, com uma função social a cumprir, a EMGEA pauta sua atuação em princípios de integridade, assim considerados:

- observância da legislação e regulamentação vigentes;
- respeito aos valores éticos; e
- trabalho em prol do interesse público.

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

Esse compromisso é materializado e formalizado em dois documentos que orientam a atuação de todos os colaboradores:

- Código de Ética, Conduta e Integridade; e
- Programa de Integridade.

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

O Programa de Integridade sintetiza as práticas adotadas pela Empresa para assegurar o cumprimento dos princípios de integridade, bem como para prevenir e combater comportamentos, ações ou omissões que com eles conflitem, tais como roubo, fraude, corrupção, conflito de interesses e nepotismo.

Ambos os documentos – o *Código de Ética, Conduta e Integridade* e o *Programa de Integridade* - fazem parte dos normativos internos da Empresa e estão divulgados em canais de comunicação interno (*intranet*) e externo (sítio eletrônico na *internet*: [www.emgea.gov.br](http://www.emgea.gov.br)).

Para orientar, aconselhar e auxiliar na gestão da ética profissional dos colaboradores, bem como para deliberar sobre condutas antiéticas, a EMGEA conta com uma

Comissão de Ética, integrante do Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal. A Comissão é composta por membros titulares e suplentes, pertencentes ao quadro de colaboradores da Empresa, escolhidos por estes e nomeados pelo Diretor-Presidente.

A Superintendência de Gestão de Riscos e Controles Internos - SUCOI é especialmente designada para a gestão do Programa de Integridade, cabendo-lhe a responsabilidade de aprimorá-lo, bem como de reportar, periodicamente, informações à alta administração sobre a sua implantação e cumprimento.

### **3.1.1. Atendimento à Lei das Estatais**

Assim que publicada a Lei nº 13.303, em 1º.7.2016, foram analisadas as disposições nela contidas e realizado levantamento para identificar as medidas necessárias para garantir o seu cumprimento. A partir desse levantamento foi elaborado um plano com as ações a serem implementadas.

Posteriormente, com a publicação do Decreto nº 8.945, em 28.12.2016, regulamentando a Lei nº 13.303/2016, foi elaborado novo plano de ação, visando ao cumprimento integral, tanto da Lei como do Decreto.

Dentre as ações já implementadas, destacam-se:

- a) revisada e atualizada a estrutura do Sistema de Controles Internos da EMGEA, abrangendo, nessa revisão:
  - i. alteração da denominação da Diretoria de Controladoria - DICON para Diretoria de Controladoria, Gestão de Riscos e Controles Internos - DICON; e da Superintendência de Controles Internos - SUCOI, subordinada à DICON, para Superintendência de Gestão de Riscos e Controles Internos - SUCOI;
  - ii. redefinição das competências da DICON, da SUCOI e das funções das Gerências a ela vinculadas (Gerência de Conformidade - GECONF e Gerência de Riscos Corporativos - GERIS);
  - iii. revisão e atualização dos normativos internos dedicados à gestão de riscos e controles internos;
  - iv. instituição de relatórios trimestrais para reportar à Diretoria Executiva e aos Conselhos de Administração e Fiscal as atividades de verificação de conformidade e de gestão de riscos realizadas no período;
- b) redefinidos os comitês de apoio à gestão, instituindo quatro comitês não estatutários, sendo dois estratégicos e dois táticos:
  - i. comitês estratégicos: Comitê de Governança, Riscos e Controles - CGRC e Comitê Executivo de Tecnologia da Informação - CETI;
  - ii. comitês táticos: Comitê Gestor de Tecnologia da Informação - CGTI e Comitê de Segurança da Informação - CSI;
- c) formalizado e divulgado no sítio eletrônico da Empresa o Programa de Integridade da EMGEA;
- d) instituída a Política de Integridade;

- e) revisada e atualizada a Política de Controles Internos;
- f) revisada e atualizada a Política de Gestão de Riscos;
- g) aprovado e divulgado no sítio eletrônico da Empresa o Código de Ética, Conduta e Integridade, consolidando os anteriores Código de Ética e Código de Conduta e agregando conteúdos relativos ao tema integridade;
- h) formalizado Termo Aditivo ao Contrato celebrado entre a EMGEA e a empresa de auditoria independente (KPMG Auditores Independentes), para contemplar a análise e a emissão de parecer sobre as demonstrações contábeis trimestrais;
- i) elaborada estratégia de longo prazo (Estratégia para o quinquênio 2017/2021);
- j) elaborados Plano de Negócios e Planejamento Estratégico para 2017;
- k) instituída a Comissão de Elegibilidade.

A implementação das medidas previstas nos planos de ação é monitorada pela Superintendência de Gestão e Riscos e Controles Internos - SUCOI e os resultados reportados trimestralmente à Diretoria Executiva e aos Conselhos de Administração e Fiscal.

### **3.2. Informações sobre dirigentes e colegiados**

Os órgãos que compõem a alta administração; a atuação 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<sup>2</sup>.

No exercício de 2016 vigoraram as disposições previstas no Estatuto aprovado pelo Decreto nº 8.590/2015<sup>3</sup>, descritas nos subitens 3.2.1 a 3.2.3, seguintes.

#### **3.2.1 Composição dos órgãos estatutários**

O Conselho de Administração é composto por cinco membros, sendo três indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, entre eles o Presidente do Conselho; um indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; e o Diretor-Presidente da EMGEA (Art. 19 do Estatuto).

A Diretoria Executiva é composta por um Diretor-Presidente e até quatro Diretores (Art. 22 do Estatuto).

O Conselho Fiscal é constituído por três membros e seus suplentes. Um dos membros, e seu suplente, é representante da Secretaria do Tesouro Nacional, vinculada ao Ministério da Fazenda (Art. 26 do Estatuto).

Os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal são nomeados pelo Ministro de Estado da Fazenda (Art. 9º, § 1º do Estatuto). Os membros da Diretoria Executiva são eleitos pelo Conselho de Administração (Art. 9º, § 2º do Estatuto).

<sup>2</sup> Estatuto publicado no sítio eletrônico da EMGEA ([www.emgea.gov.br](http://www.emgea.gov.br) > Acesso à Informação > 1. Institucional > III Estatuto da EMGEA).

<sup>3</sup> Em 2017 o Estatuto será revisado para contemplar as alterações necessárias à adequação à Lei nº 13.303/2016 e ao Decreto nº 8.945/2016.

### 3.2.2 Requisitos e vedações para os membros dos órgãos estatutários

Os membros da Diretoria Executiva e dos Conselhos de Administração e Fiscal deverão ser brasileiros, residentes e domiciliados no País, de notórios conhecimento e experiência, idoneidade moral, reputação ilibada e capacidade técnica compatível com o exercício do cargo (Art. 9º do Estatuto).

Não podem participar da Diretoria Executiva e dos Conselhos de Administração e Fiscal, além dos impedidos por lei (Art. 13 do Estatuto):

- I. *os condenados por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, contra a fé pública, contra a propriedade, ou condenados a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos;*
- II. *os que detenham controle ou participação relevante no capital social de pessoa jurídica inadimplente com a EMGEA ou que lhe tenha causado prejuízo ainda não ressarcido, estendendo-se esse impedimento aos que tenham ocupado cargo de administração em pessoa jurídica nessa situação nos últimos cinco exercícios sociais imediatamente anteriores à data da eleição ou da nomeação;*
- III. *os declarados falidos ou insolventes;*
- IV. *os que tenham detido o controle ou participado da administração de pessoa jurídica em recuperação judicial, falida ou insolvente, no período de cinco anos anteriores à data da eleição ou da nomeação, salvo na condição de síndico, comissário ou administrador judicial;*
- V. *sócio, cônjuge, ascendente, descendente ou parente colateral ou afim, até o terceiro grau, de membro do Conselho de Administração ou da Diretoria Executiva;*
- VI. *os que prestarem consultoria ou ocuparem cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes no mercado, em especial, em conselhos consultivos, de administração ou fiscais;*
- VII. *os que tenham causado prejuízo não ressarcido à EMGEA ou lhe sejam devedores;*
- VIII. *os que participarem de sociedades em mora com a EMGEA;*
- IX. *os declarados inabilitados em ato da Comissão de Valores Mobiliários - CVM; e*
- X. *os que estejam em litígio judicial contra a EMGEA, inclusive em ações coletivas.*

### 3.2.3 Competências dos órgãos estatutários

Compete ao Conselho de Administração (Art. 20 do Estatuto):

- I. *fixar a política e as diretrizes básicas da EMGEA e acompanhar a sua execução;*
- II. *aprovar o planejamento estratégico e orçamentário da EMGEA, em consonância com a política do Governo federal, e acompanhar a sua execução;*
- III. *eleger e destituir os Diretores da EMGEA, fixando-lhes as atribuições, observado o disposto nos arts. 23, 24 e 25;*
- 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. *pronunciar-se, previamente à decisão do Ministro de Estado da Fazenda, sobre as seguintes matérias:*
  - 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; e*
  - d) *celebração de acordo de acionistas, nos termos do Decreto nº 1.091, de 21 de março de 1994;*



- VI. *designar e destituir o titular da Auditoria Interna, a partir de proposta do Diretor-Presidente, aprovada pela Controladoria-Geral da União;*
- VII. *autorizar e homologar a contratação de auditores independentes e a rescisão dos referidos contratos;*
- VIII. *autorizar a aquisição, a alienação e a oneração de bens imóveis de uso do ativo não circulante;*
- IX. *fiscalizar, avaliar e deliberar sobre a gestão da Diretoria Executiva;*
- X. *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 - RAINT;*
- XI. *deliberar sobre as propostas que lhe forem apresentadas pela Diretoria Executiva, por intermédio do Diretor-Presidente;*
- XII. *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;*
- XIII. *manifestar-se, previamente ao encaminhamento de pedidos ao Ministério da Fazenda, sobre as seguintes matérias:*
  - a) *quadro de pessoal;*
  - b) *plano de cargos e salários, benefícios, vantagens e outras parcelas que compoñham a retribuição dos empregados, inclusive a participação nos lucros ou resultados;*
  - c) *remuneração global ou individual dos administradores, inclusive benefícios de qualquer natureza, verbas de representação e parcela variável da remuneração, prevista no art. 152 da Lei nº 6.404, de 1976; e*
  - d) *alteração estatutária;*
- XIV. *aprovar as diretrizes de governança corporativa;*
- XV. *aprovar:*
  - a) *seu regimento;*
  - b) *o regimento interno da EMGEA;*
  - c) *o regulamento de licitação; e*
  - d) *o regulamento de pessoal;*
- XVI. *conceder férias ou licença de natureza facultativa ao Diretor-Presidente;*
- XVII. *definir e aprovar a defesa de que trata o art. 34;*
- XVIII. *requisitar, conjuntamente ou por quaisquer de seus membros, a realização de auditorias especiais;*
- XIX. *avaliar formalmente, ao término de cada ano, seu próprio desempenho e o da Diretoria Executiva;*
- XX. *aprovar o Código de Ética e o Código de Conduta da EMGEA; e*
- XXI. *decidir sobre os casos não discriminados neste Estatuto.*

Compete à Diretoria Executiva, no exercício de suas atribuições e respeitadas as diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração (Art. 24 do Estatuto):

- I. *gerir as atividades da EMGEA e avaliar os seus resultados;*
- II. *planejar as atividades da EMGEA e formular, entre outros, o planejamento estratégico e o orçamentário, a serem submetidos ao Conselho de Administração;*
- III. *aprovar normas e promover atividades referentes ao planejamento, à organização, ao funcionamento e ao controle das atividades e operações da EMGEA;*
- IV. *instituir e administrar a política de recursos humanos da EMGEA;*
- V. *cumprir e fazer cumprir este Estatuto, as deliberações do Conselho de Administração e as recomendações do Conselho Fiscal;*
- VI. *autorizar os contratos e as operações de que trata o inciso XII do caput do art. 20 que estejam em sua alçada;*
- VII. *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 à Auditoria Independente e aos Conselhos de Administração e Fiscal;*
- VIII. *submeter à apreciação do Conselho de Administração as matérias que dependam de sua deliberação ou de seu conhecimento;*
  - IX. *colocar à disposição dos Conselhos de Administração e Fiscal pessoal qualificado para secretariá-los e prestar-lhes apoio técnico; e*
  - X. *fornecer, quando solicitados, esclarecimentos ou informações aos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal.*

Compete ao Conselho Fiscal, sem prejuízo de outras atribuições que lhe sejam conferidas em virtude de disposição legal (Art. 28 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 do Ministro de Estado da Fazenda;*
- III. *opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas ao Ministro de Estado da Fazenda, 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 aos órgãos de administração da EMGEA e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da empresa, ao Ministério da Fazenda 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. *elaborar e aprovar o seu regimento interno;*
- IX. *solicitar à Auditoria Interna ou à auditoria externa esclarecimentos, informações ou apuração de fatos específicos; e*
- 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.*

### **3.3. Atuação da Unidade de Auditoria Interna**

Como mencionado nos subitens 1.5 e 3.1, a Unidade de Auditoria Interna - AUDIT é vinculada ao Conselho de Administração.

Essa vinculação, expressa no Art. 29 do Estatuto Social da Empresa<sup>4</sup> - “A EMGEA disporá de Unidade de Auditoria Interna, vinculada ao Conselho de Administração, ao qual esta deverá se reportar diretamente” - cumpre as disposições previstas na Lei nº 13.303/2016 (Art. 9º, § 3º, inciso I), no Decreto nº 3.591/2000 (Art. 15, § 3º) e na Resolução CGPAR nº 2/2010.

<sup>4</sup> Estatuto publicado no sítio eletrônico da EMGEA ([www.emgea.gov.br](http://www.emgea.gov.br) > Acesso à Informação > 1. Institucional > III Estatuto da EMGEA).

O Estatuto também estabelece que o Chefe de Auditoria Interna deve ser “designado e destituído pelo Conselho de Administração, a partir de proposta do Diretor-Presidente, aprovada pela Controladoria-Geral da União” (Art. 29, § 1º).

A lotação de pessoal definida para Unidade de Auditoria Interna é de seis colaboradores, distribuídos na forma do quadro seguinte.

**Quadro 8 - Lotação de pessoal da Unidade de Auditoria Interna**

Descrição	Lotação	
	Autorizada	Efetiva em 31.12.2016
Chefe da Auditoria Interna	1	1
Gerente	1	0
Auditores	3	3
Assistente Administrativo	1	1
Total	6	5

A criação de uma Gerência (Gerência Operacional de Auditoria Interna - GEOPE) na Unidade de Auditoria Interna foi autorizada pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - SEST, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, em dezembro de 2016, mediante transformação de uma vaga do cargo de Assessor da Presidência em uma vaga de Gerente. Essa Gerência possibilitará, a partir de 2017, a segregação das atividades de nível estratégico, a cargo do Chefe de Auditoria Interna, daquelas de nível tático, que passarão a ser exercidas pelo Gerente.

Os trabalhos são realizados no Sistema de Auditoria - SISAUD, desenvolvido internamente pela Superintendência de Tecnologia da Empresa - SUTEC.

É também utilizada a ferramenta *Case Ware - Idea* para 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 corporativos da Empresa.

A Unidade de Auditoria Interna conta com normativos específicos para a área, elaborados de acordo com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna e com a Resolução CGPAR nº 2/2010, aprovados pelo Conselho de Administração e publicados no Sistema de Normativos da Empresa, na *intranet*:

- 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.

Todas as informações sobre os trabalhos de auditoria, em quaisquer de suas fases, podem ser visualizadas pelos Diretores da Empresa, no Sistema de Auditoria – SISAUD e os fatos objeto de plano de ação são comunicados aos respectivos responsáveis, de forma automática, por meio de correio eletrônico, quando da finalização da auditoria no SISAUD.

Quando os fatos apontados pela Unidade de Auditoria Interna necessitem ação mais imediata do(s) Diretor(es) responsável(is) pelo macroprocesso auditado, o plano de ação

respectivo é assinado pelo(s) Diretor(es) e pelo Chefe de Auditoria Interna. Essa prática formaliza o compromisso dos envolvidos para com a adoção das medidas necessárias à eliminação da(s) falha(s) apontada(s), ou para com a implementação de melhorias nos controles com vistas à mitigação dos riscos inerentes ao macroprocesso.

Todos os relatórios de auditoria são pautados nas reuniões dos Conselhos de Administração e Fiscal. Das reuniões do Conselho de Administração participam, além dos Conselheiros, os Diretores, o Chefe de Auditoria Interna, o Consultor Jurídico e o Chefe de Gabinete. Nas reuniões do Conselho Fiscal, as unidades organizacionais são convidadas a prestar esclarecimentos sobre sua atuação, inclusive em relação aos apontamentos registrados pela Unidade de Auditoria Interna.

Para informar à Diretoria-Executiva e ao Conselho de Administração sobre riscos considerados elevados decorrentes da não implementação das recomendações da Auditoria Interna, o item é mantido no plano de ação e é efetuada comunicação formal à Diretoria-Executiva.

Além disso, como o Chefe de Auditoria Interna possui livre acesso à Diretoria Executiva, a comunicação sobre os riscos de eventual não implementação de medidas relacionadas aos apontamentos registrados nos relatórios de auditoria se dá de forma contínua.

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

Os planos de ação elaborados pelas unidades para sanar as fragilidades e suas respectivas causas, apontadas pela Auditoria Interna, enquanto terceira linha de defesa, podem ser visualizados pela Superintendência de Gestão de Riscos e Controles Internos - SUCOI, no Sistema de Auditoria - SISAUD, o que contribui para as atividades dessa unidade no gerenciamento de riscos, como segunda linha de defesa.

### **3.4. Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos**

No exercício de 2016 não foram constatados ilícitos administrativos passíveis de apuração.

### **3.5. Gestão de riscos e controles internos**

Em 2016 o Sistema de Controles Internos da EMGEA foi aprimorado para cumprimento da Lei nº 13.303/2016, de 30.6.2016, e da regulamentação relativa ao tema, emitida por órgãos do Poder Executivo Federal<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR e Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016, de 10.5.2016, emitida pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP e pela Controladoria-Geral da União – CGU.

Aderente às disposições legais e regulamentares e alinhado com as melhores práticas de mercado<sup>6</sup>, o Sistema de Controles Internos abrange todos os níveis da Empresa e está estruturado, a partir do comprometimento da alta administração, em quatro linhas de defesa.

A alta administração, composta pelos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, define diretrizes para a implantação e supervisiona o funcionamento do Sistema de Controles Internos.

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 implementar ações de controles para mitigá-los.

Como *segunda linha de defesa*, atua a Superintendência de Gestão de Riscos e Controles Internos - SUCOI, vinculada à Diretoria de Controladoria, Gestão de Riscos e Controles Internos - DICON. A SUCOI é responsável pela gestão de riscos e controles internos, com atuação independente em relação às demais unidades organizacionais.

A *terceira linha de defesa* é exercida pela Auditoria Interna – AUDIT, que, vinculada diretamente 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 importantes subsídios para aprimoramento das práticas organizacionais, inclusive dos controles internos, caracterizando uma *linha de defesa adicional*.

A gestão de riscos, como parte integrante do Sistema de Controles Internos, é realizada com base nos princípios do COSO II e da ISO 31000. Tem 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, a EMGEA adota 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;

---

<sup>6</sup> Modelo “As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controle”, divulgado pelo Instituto dos Auditores Internos do Brasil; princípios do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO e COSO II e da Norma ISO 31000 (ABNT/NBR).

- 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, utilizando um modelo matemático para apurar os graus de exposição (extremo, alto, médio ou baixo), considerando os níveis de probabilidade e de impacto, permite levantar os riscos considerados relevantes para a EMGEA (riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos e da Missão da Empresa).

Na posição em 31.12.2016, os principais riscos aos quais a EMGEA está exposta são os seguintes:

**a) Risco de terceiro**

O principal risco é o risco de terceiro, em decorrência do fato de as atividades operacionais relativas à gestão das carteiras de créditos serem realizadas por apenas uma empresa prestadora de serviços (a Caixa Econômica Federal).

Eventual descontinuidade ou falhas nessa prestação de serviços (serviços prestados sem os requisitos de qualidade contratados e esperados, ou não entregues nas datas previstas) podem comprometer os resultados da Empresa e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos organizacionais e o cumprimento de sua Missão.

Como medida mitigadora desse risco, são adotados controles nas unidades organizacionais para avaliar se os serviços são prestados em conformidade com o previsto nos Acordos de Nível de Serviço - ANS firmados com a empresa contratada.

**b) Risco de conjuntura**

O risco de conjuntura 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 articulações e tratativas permanentes sobre os objetivos e a Missão institucional da Empresa com representantes do órgão controlador (Ministério da Fazenda) e demais intervenientes.

**c) Risco de carteiras**

O risco de degradação de carteiras adquiridas (créditos e garantias) e dos seus produtos é alto, principalmente pelos impactos financeiros que a ocorrência de eventos de risco relacionados à carteira 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. Os controles relacionados a esses eventos dependem significativamente da atuação da empresa prestadora de serviços.

Particularmente em relação à concentração, vale destacar que é caracterizada pelo fato de os ativos da EMGEA estarem, atualmente, constituídos em maior parte por créditos perante o Fundo de Compensação de Variações Salariais - FCVS. Isso ocorre em razão do fato de que a União não tem efetuado a novação de dívidas do Fundo o que, se estivesse ocorrendo, geraria ingresso de recursos no caixa da Empresa e conseqüentemente redução da concentração.

Para mitigar o risco decorrente dessa 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 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 e procedimentos específicos, incluindo a avaliação da atuação da empresa prestadora de serviços.

#### **d) Risco de liquidez**

O risco de liquidez decorre da possibilidade de ocorrer descasamento entre os prazos previstos para o ingresso de recursos (recebimentos) e os prazos previstos para o pagamento de compromissos assumidos.

Para mitigar esse risco, o fluxo de caixa é projetado anualmente e acompanhado diariamente pela Superintendência Financeira - SUFIN, vinculada à Diretoria de Pessoas e Logística - DILOG, o que permite a adoção de medidas preventivas.

A mensuração e o monitoramento dos níveis de liquidez da Empresa são reportados em todas as reuniões da Diretoria Executiva e mensalmente aos Conselhos de Administração e Fiscal.

Em 2016, contribuiu para a redução do risco de liquidez a adesão da EMGEA aos termos da Resolução nº 809, do Conselho Curador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS, de 10.5.2016, que permitiu tanto a suspensão de parte dos pagamentos das obrigações perante o FGTS ao longo do ano, como a repactuação da dívida, formalizada no mês de dezembro. Com essa repactuação, os desembolsos mensais em 2017 serão menores, refletindo positivamente na liquidez da Empresa.

O risco de liquidez da EMGEA também é acompanhado pela União (acionista controlador), por meio do Programa de Dispêndios Globais (PDG) elaborado e aprovado anualmente.

#### **e) Risco de integridade**

O risco de comportamentos, ações ou omissões conflitantes com os princípios de integridade da Empresa, por estar atrelado a atitudes de pessoas, demanda atenção e monitoramento contínuos.

Para mitigá-lo e evitar eventos como fraude, corrupção, conflito de interesses e uso indevido de informações, a EMGEA adota uma série de medidas, consolidadas no Programa de Integridade, entre elas a Política de Integridade, o Código de Ética, Conduta e Integridade e a definição de unidade organizacional formalmente designada para gerir e monitorar o cumprimento do Programa de Integridade (a Superintendência de Gestão de Riscos e Controles Internos - SUCOI).

#### **f) Risco de conformidade legal**

O risco de tomada de decisões que possam ocasionar descumprimento de dispositivos legais é mitigado pelo fato de a Empresa contar, na sua estrutura organizacional, com uma Consultoria Jurídica - COJUR, como órgão de assessoramento à alta administração.

Acerca desse risco, cabe registrar que está tramitando no Tribunal de Contas de União - TCU processo de Representação de iniciativa daquele Tribunal, que questiona a forma como se deu a autorização para a redução do capital social da Empresa, 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. Nesse contexto, a perspectiva é de que a questão seja em breve solucionada.

#### **g) Outros riscos**

Outros riscos, também considerados relevantes, embora não mereçam destaque especial, são objeto de monitoramento contínuo, para assegurar o cumprimento e o aprimoramento das ações mitigadoras. São eles os riscos: de tomada de decisão; de governança; tributário; de imagem externa; contratual; de contencioso; contábil; de conformidade operacional; de execução operacional; de infraestrutura; de segurança da informação; e de negociação.

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

Assim que instituído o Comitê de Auditoria Estatutário, previsto para 2017, os relatórios serão também a ele encaminhados.



### 3.6. Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados

Os critérios para a remuneração dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal e da Diretoria Executiva são definidos no Estatuto Social. No exercício de 2016, vigoraram as disposições previstas no Estatuto aprovado por meio do Decreto nº 8.590/2015<sup>7</sup>, a seguir transcritas:

- *A remuneração dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal corresponderá a dez por cento da remuneração mensal média dos Diretores. (Art. 12)*
- *Os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal terão ressarcidas suas despesas de locomoção e estadia necessárias ao desempenho de suas funções. (Art. 12, parágrafo único)*
- *A remuneração global ou individual dos administradores, inclusive benefícios de qualquer natureza, verbas de representação e parcela variável da remuneração, é aprovada pelo Ministro de Estado da Fazenda, mediante prévia manifestação do Conselho de Administração. (Art. 20, XIII, "c")*
- *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. 22, § 3º)*

Nos quadros seguintes são apresentadas as remunerações pagas aos Membros dos Conselhos de Administração e Fiscal e da Diretoria Executiva, no exercício de 2016.

**Quadro 9 - Remuneração Paga aos Membros do Conselho de Administração - 2016**

Conselho de Administração				
Nome do Conselheiro	Período do Exercício		Remuneração (R\$)	
	Início	Fim	Média Mensal	Total no exercício
Oliveira, P.T.C.C.	-	5.5.2016	1.491,44	17.897,27
Bittencourt, A.P.L.V.	-	-	4.404,70	52.856,34
Barreto, R.M.A.	6.5.2016	-	2.913,26	34.959,07
Cota, R.T.C.	8.4.2016	-	3.260,37	39.124,41
Milhomem, G.B.D.	3.10.2016	-	1.115,72	13.388,58
Borges, M.S	8.4.2016	-	3.260,37	39.124,41
Culal, A.A.	-	7.4.2016	1.144,33	13.731,93
Figueiredo, B.E.	-	2.10.2016	3.313,77	39.765,28
Macera, A.P.	-	7.4.2016	1.144,33	13.731,93

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística (Nota: todos os Conselheiros listados são titulares)

**Quadro 10 - Remuneração Paga aos Membros do Conselho Fiscal - 2016**

Conselho Fiscal				
Nome do Conselheiro	Período do Exercício		Remuneração (R\$)	
	Início	Fim	Média Mensal	Total no exercício
Almeida, V.S. (T)	9.7.2016	-	4.404,70	52.856,34
Lima, K.A.Z. (T)	9.7.2016	-	4.404,70	52.856,34
Araújo, H.C (T)	29.9.2016	-	1.140,51	13.686,10
Milhomem, G.B.D. (T)	-	2.10.2016	3.288,98	39.467,76
Beneduzzi, C.	25.4.2016	-	371,91	4.462,86

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

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

<sup>7</sup> Em 2017 o Estatuto será revisado para contemplar as alterações necessárias à adequação à Lei nº 13.303/2016 e ao Decreto nº 8.945/2016.



**Quadro 11 - Síntese da Remuneração Paga aos Membros do Conselho de Administração - R\$**

Item	2016	2015	2014
Número de membros:	9	9	5
<b>1. Remuneração Fixa (a + b + c + d)</b>	<b>264.579,22</b>	<b>235.742,25</b>	<b>238.601,75</b>
a) Salário ou pró-labore	264.579,22	235.742,25	238.601,75
b) Benefícios diretos e indiretos	0,00	0,00	0,00
c) Remuneração por participação em comitês	0,00	0,00	0,00
d) Outros	0,00	0,00	0,00
<b>2. Remuneração variável (e + f + g + h + i)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
e) Bônus	0,00	0,00	0,00
f) Participação nos resultados	0,00	0,00	0,00
g) Remuneração por participação em reuniões	0,00	0,00	0,00
h) Comissões	0,00	0,00	0,00
i) Outros	0,00	0,00	0,00
<b>3. Total da remuneração (1 + 2)</b>	<b>264.579,22</b>	<b>235.742,25</b>	<b>238.601,75</b>
<b>4. Benefícios pós-emprego</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>5. Benefícios motivados pela cessação do exercício do</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>6. Remuneração baseada em ações</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

**Quadro 12 - Síntese da Remuneração Paga aos Membros do Conselho Fiscal - R\$**

Item	2016	2015	2014
Número de membros	5	5	3
<b>Remuneração Fixa (a + b + c + d)</b>	<b>163.329,40</b>	<b>149.942,73</b>	<b>163.993,80</b>
Salário ou pró-labore	163.329,40	149.942,73	163.993,80
Benefícios diretos e indiretos		0,00	0,00
Remuneração por participação em comitês		0,00	0,00
Outros		0,00	0,00
<b>Remuneração variável (e + f + g + h + i)</b>	<b></b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Bônus		0,00	0,00
Participação nos resultados		0,00	0,00
Remuneração por participação em reuniões		0,00	0,00
Comissões		0,00	0,00
Outros		0,00	0,00
<b>Total da remuneração (1 + 2)</b>	<b>163.329,40</b>	<b>149.942,73</b>	<b>163.993,80</b>
<b>Benefícios pós-emprego</b>	<b></b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo</b>	<b></b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Remuneração baseada em ações</b>	<b></b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

**Quadro 13 - Síntese da Remuneração Paga aos Membros da Diretoria Executiva - R\$**

Item	2016	2015	2014
Número de membros:	6	6	5
<b>1. Remuneração Fixa (a + b + c + d)</b>	<b>2.574.804,12</b>	<b>1.465.539,35</b>	<b>1.383.372,85</b>
a) Salário ou pró-labore	2.160.408,96	1.417.018,26	1.325.264,73
b) Benefícios diretos e indiretos	119.888,56	48.521,09	58.108,12
c) Remuneração por participação em comitês	0,00	0,00	0,00
d) Outros (Reembolso cedidos)	294.506,60	0,00	0,00
<b>2. Remuneração variável (e + f + g + h + i)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>239.642,76</b>
e) Bônus	0,00	0,00	0,00
f) Participação nos resultados	0,00	0,00	239.642,76
g) Remuneração por participação em reuniões	0,00	0,00	0,00
h) Comissões	0,00	0,00	0,00
i) Outros	0,00	0,00	0,00
<b>3. Total da remuneração (1 + 2)</b>	<b>2.574.804,12</b>	<b>1.465.539,35</b>	<b>1.623.015,61</b>
<b>4. Benefícios pós-emprego</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>5. Benefícios motivados pela cessação do exercício do</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>6. Remuneração baseada em ações</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

A partir de 2017, conforme previsto no Decreto nº 8.945, de 27.12.2016, que regulamentou a Lei nº 13.303/2016 e criou a Assembleia Geral na EMGEA, a remuneração e demais vantagens dos administradores serão fixadas 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).

### **3.7. Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada**

Consta no Estatuto Social da EMGEA (Art. 30, parágrafo único) 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 039/2013<sup>8</sup>, 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.

Transcorridos os doze meses do prazo inicial de vigência, foram celebrados entre a EMGEA e a KPMG 3 (três) Termos Aditivos ao Contrato nº 039/2013, assinados em 26.12.2014, 24.12.2015 e 26.12.2016, 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 4º Termo Aditivo, assinado em 26.12.2016, o prazo de vigência do contrato foi prorrogado para 26.12.2017, no valor total de R\$ 586.609,91, com despesas à conta de créditos orçamentários previstos no PDG da EMGEA.

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

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

A EMGEA possui dois programas específicos para a participação de empregados e administradores nos resultados da Empresa:

- 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, na forma da Lei, e tem por objetivo incentivar os negócios e a melhoria dos resultados da Empresa para a sociedade e para seu acionista, e reconhecer o esforço de cada um na construção dos resultados.

Participam do Programa PLR Empregados apenas os ocupantes de cargos do quadro de pessoal da EMGEA, não se aplicando aos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal e nem aos empregados cedidos que possuam convenção de participação nos lucros e resultados com a empresa ou órgão público ao qual estejam vinculados por meio de contrato de trabalho.

O montante a ser distribuído está limitado a 1% (um por cento) do lucro líquido da Empresa no exercício, não podendo exceder a 25% (vinte e cinco por cento) do que será repassado ao Tesouro Nacional a título de dividendos.

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. As metas estipuladas para os empregados deverão ser iguais ou inferiores àquelas propostas para os Diretores da Empresa no programa de RVA.

O pagamento de PLR a cada um dos empregados condiciona-se à obtenção de pontuação igual ou superior à mínima estipulada no respectivo Acordo no que se refere ao desempenho do empregado, ao desempenho financeiro da Empresa e ao atingimento dos objetivos constantes do Planejamento Estratégico para o período.

O Programa RVA de Dirigentes tem por objetivo vincular parcela da remuneração ao desempenho dos dirigentes, de modo a garantir a implementação da estratégia corporativa, o alcance de resultados na Empresa e a execução de políticas públicas. A política de remuneração de administradores é compatível com a política de gestão de riscos e formulada 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 os membros da Diretoria Executiva da Empresa, e não se aplica aos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal ou de Comitês.

O limite máximo de pagamento a cada participante é fixado em anexo específico do respectivo Acordo Anual de RVA.

Os pagamentos estão condicionados ao alcance de metas definidas nos Programas, sendo os valores dos indicadores auditados e verificados.

Os indicadores utilizados são alinhados com o Planejamento Estratégico e com o Plano de Negócios da Empresa.

Em havendo indicadores idênticos no Programa PLR e no Programa RVA, as metas de RVA serão iguais ou mais desafiadoras para os Dirigentes.

Ambos os Programas (Programa de Participação de Empregados nos Lucros ou Resultados da EMGEA - PLR Empregados e Programa de Remuneração Variável Anual - RVA de Dirigentes da EMGEA) só têm validade após aprovação expressa pela Diretoria Executiva, pelo Conselho de Administração e pelos Ministérios da Fazenda e do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

### **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 (não incluídos os cargos de direção).

**Quadro 14 - Força de Trabalho da EMGEA – 2016 - Em quantidades**

Descrição	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
<b>Cargos de Direção</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Diretor-Presidente	1	1	1	1
Diretor	4	4	1	0
<b>Com Cargo Comissionado</b>	<b>101</b>	<b>99</b>	<b>29</b>	<b>27</b>
Chefe de Gabinete da Presidência	1	1	1	1
Assessor Especial da Presidência	1	1	1	3
Assessor da Presidência	1	1	0	1
Chefe da Auditoria Interna	1	1	0	0
Chefe da Consultoria Jurídica	1	1	1	1
Chefe de Contabilidade	1	1	0	0
Superintendente Executivo	8	8	4	3
Gerente	23	22	6	7
Assessor de Comunicação Social	1	1	0	0
Auditor	3	3	2	0
Assessor Sênior	29	29	2	4
Assessor	31	30	12	7
<b>Sem Cargo Comissionado</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Requisitados sem Cargo Comissionado	3	3	0	0
<b>Totais</b>	<b>109</b>	<b>107</b>	<b>31</b>	<b>28</b>

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 - 2016 - Em quantidades**

Descrição	Lotação		
	Área-meio	Área-fim	Assessoramento à alta administração
Com Cargo Comissionado	43	37	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	3
Assessor de Comunicação Social	0	0	1
Auditor	0	0	3
Assessor Sênior	11	14	4
Assessor	18	9	3
Sem Cargo Comissionado	0	3	0
Requisitados sem Cargo Comissionado	0	3	0
<b>Totais</b>	<b>43</b>	<b>40</b>	<b>19</b>

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

Em 31.12.2016, 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. Anualmente é elaborado um Plano de Capacitação de Competências - PDC.

O PDC para 2016, que tem por objetivo capacitar os colaboradores nos níveis gerencial e técnico, foi aprovado por meio do Voto DILOG nº 10/2016 e Resolução da Diretoria Executiva, Ata nº 929, de 3.2.2016.

O PDC-2016 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 61 (sessenta e um) 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 seguinte.

**Quadro 16 - Força de Trabalho por Nível de Escolaridade - Posição em 31.12.2016**

Pessoal por Nível de Escolaridade	Quantidade por Nível de Escolaridade								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Direção						4	1		
Comissionado Próprio					8	40	30	1	
Cedido pela Administração Pública Federal					1	11	9	1	1
Postos de Serviços Terceirizados			5	11	34	29			
<b>Totais</b>			<b>5</b>	<b>11</b>	<b>43</b>	<b>84</b>	<b>40</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

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						Despesas de Exercícios Anteriores	Decisões Judiciais	Total
		Retribuições	Gratificações	Adicionais	Indenizações	Benefícios Assistenciais e Previdenciários	Demais Despesas Variáveis			
<b>Membros de poder e agentes políticos</b>										
Exercício	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Servidores de carreira vinculados ao órgão da unidade prestadora de contas</b>										
Exercício	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Servidores de carreira SEM VÍNCULO com o órgão da unidade prestadora de contas</b>										
Exercício	2016	1.651.995,21	0,00	0,00	0,00	16.164,72	0,00	0,00	0,00	1.668.159,93
	2015	1.858.790,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.858.790,66
<b>Servidores SEM VÍNCULO com a administração pública (exceto temporários)</b>										
Exercício	2016	11.012.799,32	0,00	0,00	0,00	777.925,90	183.854,57	0,00	0,00	11.974.579,79
	2015	9.381.663,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9.381.663,62
<b>Servidores cedidos com ônus</b>										
Exercício	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Servidores com contrato temporário										
Exercício	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2015	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 - 2016, 2015 e 2014 – R\$

Natureza	2016	2015	2014
Salário e Gratificações	11.890.688,05	10.946.587,60	10.823.440,64
Honorários - Diretoria e Conselheiros	2.560.993,36	1.802.703,24	1.727.860,28
Provisões - Férias e 13o. Salário	2.419.510,95	3.246.281,81	2.177.968,93
Encargos Sociais	4.782.352,68	3.576.075,57	3.464.866,72
Salário Maternidade - Lei nº11.770/2008	12.822,39	14.570,46	0,00
Salário Paternidade - Lei nº 13.257/2016	11.507,41	0,00	0,00
Assistência Médica e Social	192.941,21	179.375,70	178.454,66
Segurança e Medicina do Trabalho	38.830,96	35.497,86	32.611,77
Diárias de Viagens	280.009,42	278.973,58	384.716,75
Passagens Aéreas	260.264,99	196.877,00	266.239,51
Auxílio-Alimentação	844.565,22	702.911,75	602.617,99
Mudanças e Ajuda de Custo	85.493,77	0,00	0,00
Auxílio-Moradia	5.400,00	0,00	0,00
Rescisões Contratuais	777.100,90	433.842,67	116.311,92
Treinamento (Geral + TI)	269.094,53	302.211,26	518.978,28
<b>Totais</b>	<b>24.431.575,84</b>	<b>21.715.908,50</b>	<b>20.294.067,45</b>

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 - 2016, 2015 e 2014 - R\$

Ano	Quantidade	Vencimentos e vantagens fixas (*)	Valor reembolsado às entidades cedentes	Totais
2016	3	270.086,05	364.648,27	<b>634.734,33</b>
2015	2	190.097,42	463.983,44	<b>654.080,86</b>
2014	3	185.178,04	507.067,44	<b>692.245,48</b>

(\*) 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 - 2016, 2015 e 2014 - R\$

Ano	Quantidade	Vencimentos e vantagens fixas (*)	Valor reembolsado às entidades cedentes	Totais
2016	28	1.381.909,16 (*)	9.315.533,53	<b>10.697.442,69</b>
2015	29	1.668.693,24 (*)	12.787.687,50	<b>14.456.380,74</b>
2014	30	1.943.260,04 (*)	12.205.569,64	<b>14.148.829,68</b>

(\*) 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 - 2016 - R\$**

Ano	Quantidade	Valor reembolsado às entidades cedentes	Total
2016	3	1.534.553,47	1.534.553,47

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

**4.1.3 Gestão de riscos relacionados ao pessoal**

Como relatado no subitem 3.5, foram realizados em 2016 trabalhos de identificação e de avaliação de eventos de risco que, sistematizados com apoio em uma Matriz de Riscos, permitiram mapear os riscos considerados relevantes para a EMGEA. Dentre esses, os riscos diretamente relacionados ao processo de gestão de pessoas estão relacionados no quadro seguinte.

**Quadro 22 - Riscos relacionados ao pessoal**

Risco	Descrição	Tipologia do Risco	Grau de Exposição	
			Inerente <sup>1</sup>	Residual <sup>2</sup>
Risco de pessoal	Falhas relacionadas a contratação, gerenciamento e desligamento de empregados.	Operacional	MÉDIO	BAIXO
Risco de integridade	Comportamentos, ações ou omissões, conflitantes com os princípios de integridade.	Operacional	ALTO	MÉDIO

Matriz de Risco – 4º Trimestre de 2016

<sup>1</sup>Risco inerente: risco existente na ausência de qualquer medida de controle

<sup>2</sup>Risco residual: risco remanescente após a adoção de controles

Em ambos os casos – *risco de pessoal* e *risco de integridade* - 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 2016 não houve nenhuma ocorrência.

Vale ressaltar que, desde a criação da Empresa, em 2001, nunca ocorreram 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 2016, 2015 e 2014 estão representados no quadro seguinte.

**Quadro 23 - Composição e Custos de Postos de Serviços Terceirizados - 2016, 2015 e 2014 - R\$**

Descrição	2016		2015		2014	
	Qtde.	Valor	Qtde.	Valor	Qtde.	Valor
Vigilância/Limpeza	19	989.459,91	19	880.971,55	19	750.561,61
Apoio Administrativo	49	4.516.830,63	52	3.907.945,76	46	3.572.191,05
Outras Atividades	11	573.105,55	11	485.330,85	10	405.136,50
<b>Totais</b>	<b>79</b>	<b>6.079.396,08</b>	<b>82</b>	<b>5.274.248,16</b>	<b>75</b>	<b>4.727.889,16</b>

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

No exercício de 2016, 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**

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	28.5.2016	27.5.2017	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	13	Ensino Médio Completo	
					Assistente Técnico Administrativo Nível III	33	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: 31.12.2016

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 2016 foram os seguintes:

- aluguel: R\$ 2.008.650,57;
- despesas condominiais: R\$ 154.517,63; e
- manutenção predial: R\$ 565.928,04.

## 4.3 Gestão da Tecnologia da Informação

A EMGEA possui um centro de processamento de dados (*data center*) com capacidade para processar cerca de 25 *terabytes* de dados/mês. O processamento abrange a recepção e o tratamento das informações relativas aos processos de negócio, às receitas e despesas operacionais, às atividades inerentes aos processos de suporte e aos ambientes de acesso remoto, como *intranet*, *internet* e *extranet*.

Para o gerenciamento dos ativos e serviços de tecnologia da informação, conta com um Centro de Operações de Redes e utiliza ferramentas que permitem o monitoramento de sistemas, serviços e ativos utilizados no ambiente de tecnologia da Empresa.

No ano de 2016 a governança de tecnologia da informação na EMGEA foi revisada e aprimorada, para alinhamento com as disposições da Resolução CGPAR nº 11, de 10.5.2016. O modelo adotado conta com a Superintendência de Tecnologia - SUTEC, unidade organizacional responsável pela gestão do processo tecnologia da informação, 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.

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. Como o CETI foi criado em setembro de 2016, nesse ano foi realizada apenas uma reunião.

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 2016 foram realizadas sete reuniões do CGTI.

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. Como o CSI foi reestruturado em setembro de 2016, nesse ano foi realizada apenas uma reunião.

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

A Superintendência de Tecnologia - SUTEC, que é a unidade organizacional responsável pela gestão do processo tecnologia da informação, conta com dezoito colaboradores, sendo onze do quadro de pessoal contratado pela EMGEA e sete terceirizados.

O programa permanente de aperfeiçoamento profissional adotado pela Empresa, comentado no subitem 4.1.1.1, contempla eventos de capacitação específicos, direcionados ao aperfeiçoamento dos colaboradores que atuam na SUTEC. Durante o ano de 2016, os colaboradores participaram dos treinamentos relacionados no quadro seguinte.

**Quadro 25 - Treinamentos realizados pelo pessoal de TI - 2016**

Treinamento	Qtde. participantes
Especialização em Rede de Computadores com ênfase em segurança	1
MBA em Ciências de Dados – “BIG DATA”	1
6ª Edição do Congresso <i>Information Show</i> 2016	1
10747D - <i>Administering System Center 2012 Configuration Manager</i>	2
Marketing de Relacionamento	1
Estratégia, Inovação e Trabalho em Equipe	1
<i>Essential Knowledge for Critical Environments</i> – CS IL TIFM 1000.	1

#### 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"> <li>▪ Fornece suporte à negociação, por meio de consulta aos dados cadastrais do contrato.</li> <li>▪ Possibilita realizar o cadastro de todas as ações realizadas pelo gestor, dentro do fluxo de negociação referente a um determinado crédito.</li> <li>▪ Disponibiliza a qualquer momento informações a respeito do estágio de negociação em que se encontra um determinado contrato.</li> <li>▪ Permite gerenciar garantias do contrato: garantia contratual real, garantia suplementar real, garantia fidejussória e pesquisa de bens.</li> <li>▪ Disponibiliza relatórios gerenciais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédito perante pessoas jurídicas do setor privado</li> <li>▪ Créditos perante pessoas jurídicas do setor público</li> </ul>	Superintendência de Operações com Pessoas Jurídicas - SUPEJ
Sistema de Controle de Audiências de Conciliação - SISAUC	Gerenciar eventos de negócio relativos ao produto crédito perante pessoas físicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerencia audiências de conciliação e atendimentos administrativos de contratos em cobrança judicial realizados em todo o País.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Permite a concessão de descontos de acordo com as medidas negociais e alçadas estabelecidas, bem como o encaminhamento da proposta para instâncias superiores.</li> <li>▪ Disponibiliza relatórios para acompanhamento dos agendamentos e dos resultados obtidos nas negociações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédito imobiliário perante pessoas físicas</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentra em um único banco de dados as informações relativas ao fluxo dos recursos operacionais da EMGEA.</li> <li>▪ Permite conciliar o valor da conta corrente com os arquivos de repasse/despesa analíticos disponibilizados diariamente pela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédito imobiliário perante pessoas físicas</li> <li>▪ Crédito comercial perante pessoas físicas</li> </ul>	Superintendência Financeira - SUFIN

<b>Situação dos Sistemas: Em produção (Em uso)</b>				
<b>Responsável Técnico: Superintendência de Tecnologia - SUTEC</b>				
<b>Sistema</b>	<b>Objetivo Sistema</b>	<b>Principais Funcionalidades</b>	<b>Produto</b>	<b>Responsável</b>
	dos créditos realizados em conta corrente da Empresa.	<p>CAIXA (como empresa prestadora de serviços) ou por arquivos bancários disponibilizados por meio de convênio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gera arquivo com os dados contábeis dos lançamentos rateados por centro de custo visando integração com o ERP TOTVS RM.</li> <li>▪ Gera relatórios segredados em visão financeira e visão geral da Empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédito perante pessoas jurídicas do setor privado</li> <li>▪ Crédito perante pessoas jurídicas do setor público</li> <li>▪ Imóveis não de uso</li> </ul>	
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"> <li>▪ Distribui as despesas por gestor de produto.</li> <li>▪ Efetua críticas quanto à validade da despesa apresentada face às regras fornecidas pelo gestor.</li> <li>▪ Gerencia o ciclo de validação das despesas.</li> <li>▪ Gerencia a autorização de pagamento das despesas.</li> <li>▪ Gera relatórios para análises pelo gestor e pela alta administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédito imobiliário perante pessoas físicas;</li> <li>▪ Crédito perante pessoas jurídicas do setor privado;</li> <li>▪ Crédito perante pessoas jurídicas do setor público</li> </ul>	Superintendência de Operações com Pessoas Físicas - SUPEF
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"> <li>▪ Informa o histórico do ativo.</li> <li>▪ Informa os documentos em que o ativo tenha sido citado.</li> <li>▪ Informa o estado de eventual execução.</li> <li>▪ Informa o volume de despesas e de receitas do ativo.</li> <li>▪ Distribui os ativos por gestor.</li> <li>▪ Segmenta a carteira de ativos.</li> <li>▪ Informa inconsistências encontradas nos dados.</li> <li>▪ Gera relatórios agrupados por mapas gerenciais para as áreas de negócio da Empresa e para a alta administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédito imobiliário perante pessoas físicas</li> <li>▪ Crédito comercial perante pessoas físicas</li> <li>▪ Crédito perante pessoas jurídicas do setor privado</li> <li>▪ Crédito perante pessoas jurídicas do setor público</li> <li>▪ Crédito perante o FCVS</li> <li>▪ Imóveis não de uso</li> </ul>	Superintendência de Operações com Pessoas Físicas - SUPEF Superintendência de Operações com Pessoas Jurídicas - SUPEJ Superintendência de Realização de Créditos junto ao FCVS - SUREF

<b>Situação dos Sistemas: Em produção (Em uso)</b>				
<b>Responsável Técnico: Superintendência de Tecnologia - SUTEC</b>				
<b>Sistema</b>	<b>Objetivo Sistema</b>	<b>Principais Funcionalidades</b>	<b>Produto</b>	<b>Responsável</b>
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"> <li>▪ Apura os quantitativos e valores da fatura relativos às apólices de seguros dos contratos sob gestão da EMGEA.</li> <li>▪ Gera relatórios com dados de contratos habitacionais relativos ao “Seguro Fora SFH” e “Seguro SFH”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédito imobiliário perante pessoa física</li> </ul>	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"> <li>▪ Importa arquivos analíticos (por crédito) das despesas com imóveis não de uso.</li> <li>▪ Efetua críticas quanto à validade da despesa apresentada face às regras fornecidas pelo gestor.</li> <li>▪ Gerencia o ciclo de validação das despesas.</li> <li>▪ Gerencia a autorização de pagamento das despesas.</li> <li>▪ Gera relatórios para análises do gestor e para a alta administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imóveis não de uso</li> </ul>	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"> <li>▪ Controla os processos de novação, a partir da gestão do ciclo de vida do produto crédito perante o FCVS.</li> <li>▪ Gerencia as moedas não internalizadas.</li> <li>▪ Gerencia dívidas atribuídas, demais débitos, relatórios de auditoria independente, ações e cobrança e as metas definidas com a CAIXA.</li> <li>▪ Gera relatórios para as análises da área gestora e para a alta administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédito perante o FCVS</li> </ul>	Superintendência de Realização de Créditos junto ao FCVS - SUREF

Situação do Sistema: Em desenvolvimento				
Responsável Técnico: Superintendência de Tecnologia				
Prazo de Conclusão: Dezembro/2017				
Sistema	Objetivo Sistema	Principais Funcionalidades	Produto	Responsável
Sistema de Gestão de Ativos	Gerenciar os eventos de negócio relativos ao produto crédito comercial perante pessoa física.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerenciar o ciclo de vida do produto crédito comercial.</li> <li>▪ Fornecer suporte à negociação, por meio de consulta aos dados cadastrais do contrato.</li> <li>▪ Gerenciar propostas de negociação por crédito, apuração de valores para liquidação/renegociação.</li> <li>▪ Permitir a concessão descontos de acordo com a alçada definida.</li> <li>▪ Gerenciar Acordos.</li> <li>▪ Gerenciar o ciclo de remuneração das empresas de cobrança.</li> <li>▪ Gerenciar políticas de desconto;</li> <li>▪ Gerar relatórios para as análises do gestor e para a alta administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédito comercial perante pessoa física</li> </ul>	Superintendência de Operações com Créditos Comerciais - SUPEC



### **4.3.2 Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação – PETI e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI.**

Embora para 2016 não tenham sido formalizados Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI e Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI, as soluções de tecnologia da informação desenvolvidas durante o ano foram alinhadas com os objetivos definidos no Planejamento Estratégico da Empresa para o período.

Foi continuado o processo de “*virtualização*” de servidores, com a substituição de equipamentos obsoletos - foram adquiridos quatro servidores de grande porte – e a migração de serviços para máquinas virtuais.

Essa medida proporcionou um ganho significativo de performance no acesso aos sistemas, tanto para usuários internos como externos. Adicionalmente, gerou também ganho em disponibilidade para o armazenamento de dados corporativos.

Outras medidas, também adotadas em 2016, propiciaram melhoria das soluções de tecnologia da informação utilizadas na Empresa:

- a) reforço da atualização dos sistemas de gestão de bancos de dados, da tecnologia de bases de análise (Inteligência de Negócio) e do ambiente de produção;
- b) renovação das licenças de *backup*, antivírus e *antispam* da solução de segurança instalada na Rede EMGEA;
- c) aumento da velocidade do *link* contratado de 8 MB para 20 MB;
- d) disponibilização de ferramenta para uso de certificação digital pelos gestores.

A melhoria da infraestrutura de tecnologia da informação, aliada ao contínuo aprimoramento da capacitação dos profissionais que atuam na área, tem permitido a produção e a otimização de ferramentas para o suporte à gestão dos processos e produtos da EMGEA.

Em 2016, merecem destaque as soluções desenvolvidas para a gestão de créditos perante o FCVS e para imóveis não de uso. Foi também iniciado o desenvolvimento de soluções de tecnologia da informação para o processo de recuperação de créditos comerciais.

Para 2017, foram elaborados Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI e Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI, alinhados com os objetivos definidos no Planejamento Estratégico da Empresa para o ano.

## **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.

## **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 seu sítio eletrônico ([www.emgea.gov.br](http://www.emgea.gov.br));
- 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 (canal previsto na Resolução CGPAR nº 5/2015);
  - endereço eletrônico para encaminhamento de dúvidas, críticas, sugestões e denúncias à Comissão de Ética ([etica@emgea.gov.br](mailto:etica@emgea.gov.br)).

Todas as ocorrências nos canais disponibilizados para acesso do cidadão são tratadas por unidade organizacional formalmente designada (o Gabinete da Presidência) - GABIN, que apresenta, mensalmente, relatórios à Diretoria Executiva.

No ano de 2016 foram registradas 34 (trinta e quatro) solicitações no Serviço de Informação ao Cidadão, todas tempestivamente respondidas.

No canal “Denúncias e Sugestões”, disponibilizado em maio/2016, foram registradas 35 (trinta e cinco) ocorrências, todas tratadas e respondidas. Analisados os conteúdos dos registros, nenhuma das ocorrências foi caracterizada como denúncia.

### **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**

Como empresa pública que é, a EMGEA tem a transparência como valor e princípio de governança. Para tanto, 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 negócios.

Para a fiscalização pela sociedade, a EMGEA divulga em seu sítio eletrônico ([www.emgea.gov.br](http://www.emgea.gov.br)) informações sobre a Empresa, tais como: estatuto social; composição do

capital social; Missão, Visão e Valores; Código de Ética, Conduta e Integridade; Programa de Integridade; composição da Diretoria Executiva e dos Conselhos de Administração e Fiscal, com currículo profissional de seus membros; agenda dos membros da Diretoria Executiva; estrutura organizacional; quadro de colaboradores; demonstrações financeiras trimestrais e anuais, acompanhadas de pareceres do Conselho Fiscal e da auditoria independente; Relatório da Administração; Relatório de Gestão; e licitações e contratos realizados.

Além de divulgar informações, a EMGEA conta com canais, também no sítio eletrônico (canais mencionados no subitem 5.1), para solicitações de informações e para denúncias, sugestões, elogios e reclamações.

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

#### **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.

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

## 6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

### 6.1. Desempenho financeiro do exercício

Em 2016 ingressaram no caixa da EMGEA R\$ 1.261,40 milhões, originados, em especial:

- pela carteira de créditos imobiliários: R\$ 579,81 milhões;
- por recuperação de créditos tributários: R\$ 252,92 milhões;
- pela carteira de créditos comerciais: R\$ 189,97 milhões;
- por alienação de imóveis não de uso: R\$ 100,26 milhões; e
- por receitas financeiras: R\$ 35,36 milhões.

Comparativamente ao ano anterior, o ingresso de recursos no caixa diminuiu 46,68%.

Os desembolsos no período totalizaram R\$ 1.482,45 milhões, representando uma redução de 37,64% em relação a 2015, notadamente pela diminuição dos valores pagos ao FGTS ao longo do ano. Os montantes desembolsados foram relativos a:

- Serviço da Dívida (FGTS, FDS e CAIXA): R\$ 933,36 milhões;
- serviços de terceiros: R\$ 248,73 milhões;
- tributos e encargos: R\$ 165,97 milhões;
- outros dispêndios correntes: R\$ 65,57 milhões;
- prêmio de seguros: R\$ 44,70 milhões; e
- FCVS, despesas administrativas e de pessoal, investimentos e juros sobre capital próprio: R\$ 24,11 milhões.

Merece destaque o montante de R\$ 933,36 milhões desembolsado para o pagamento do “*Serviço da Dívida*” da EMGEA perante o FGTS e o FDS (dívida originária 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 da cessão de créditos. Os valores estão demonstrados no quadro a seguir.

**Quadro 27 - Serviço da Dívida - Valores Pagos - 2016 - R\$ milhões**

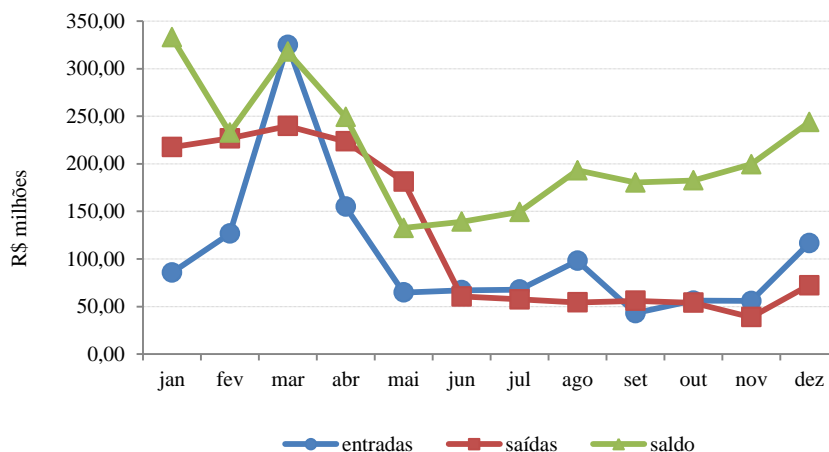
Natureza	FGTS	FDS	CAIXA	Total
Juros	120,10	0,01	1,27	121,38
Amortização	788,06	0,47	23,45	811,98
<b>Total</b>	<b>908,16</b>	<b>0,48</b>	<b>24,72</b>	<b>933,36</b>

Fonte: Superintendência Financeira

Em 2016 a EMGEA aderiu aos termos da Resolução nº 809, do Conselho Curador do FGTS, de 10.5.2016, o que permitiu a renegociação das obrigações perante o Fundo, inclusive de parcelas que tiveram seu pagamento suspenso ao longo do ano. Em 30.12.2016 foi formalizado Contrato de Renegociação de Dívidas, entre a CAIXA, o FGTS e a EMGEA, redefinindo taxas de juros e prazos de pagamento. Com essa repactuação, os desembolsos mensais em 2017 serão menores, refletindo positivamente na liquidez da Empresa.

O gráfico seguinte apresenta o fluxo de caixa nos doze meses de 2016. Ao final do exercício, o saldo de disponibilidades alcançou o montante de R\$ 243,69 milhões.

**Gráfico 1 - Fluxo de Caixa - 2016**



Fonte: Superintendência Financeira

Ao longo do ano, as disponibilidades de caixa foram, em sua maior parte, alocadas em aplicações 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.

O saldo das aplicações em 31.12.2016 foi de R\$ 218,91 milhões (52,80% menor que o saldo no encerramento de 2015).

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 (Letras do Tesouro Nacional - LTN e Notas do Tesouro Nacional - NTN), de curto prazo.

**Quadro 28 - Rentabilidade das Aplicações Financeiras - 2016 - Em %**

Ano	Rentabilidade acumulada nominal média	Rentabilidade acumulada média*
2015	12,69%	97,56%
2016	14,52%	98,62%

\*Em relação ao índice Anbima IRFM-1

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 2016.

### **6.3. Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade**

Encontra-se em andamento a implementação de sistemática de apuração de custos dos produtos e serviços.

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 foi desenvolvida em 2016 e está em fase de análise para aprovação e implementação.

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

As demonstrações contábeis da EMGEA, relativas ao exercício findo em 2016, com as respectivas Notas Explicativas, estão publicadas no sítio eletrônico da Empresa: [www.emgea.gov.br](http://www.emgea.gov.br) > Estatísticas e Demonstrativos > Relatório da Administração > Demonstrações Contábeis 2016 > 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**

Em 28.9.2016 a Secretaria Federal de Controle Interno, do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União - CGU - emitiu o Relatório de Auditoria Anual de Contas nº 201600228, bem como o Certificado de Auditoria e o 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. Para a implementação dessas recomendações foi elaborado um Plano de Ação.

O estágio das medidas previstas nesse Plano de Ação é monitorado pela Superintendência de Gestão de Riscos e Controles Internos – SUCOI e reportado nos relatórios trimestrais de verificação de conformidade e de gestão de riscos apresentados à Diretoria Executiva e aos Conselhos de Administração e Fiscal.

Das doze recomendações emitidas, dez já foram concluídas e comunicadas à CGU, por meio de registro no Sistema Monitor<sup>9</sup>. Para as duas remanescentes (recomendações números 166167 e 166168, relacionadas à constatação registrada no subitem 1.1.1.2 do Relatório de Auditoria), estão em andamento providências para atendimento, observando o prazo estabelecido (até 13.10.2017).

### **7.3 Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário**

Durante o exercício de 2016 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.

---

<sup>9</sup> Sistema Monitor: sistema utilizado pela CGU para o acompanhamento das recomendações emitidas nos relatórios das auditorias realizadas.



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 Superintendência de Tecnologia – SUPEC. O SISPAQ é dotado de funcionalidades, entre outras, que 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 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 2016 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 (Projetos “Conciliação” e “Mediação Digital”, mencionados no subitem 1.6).

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 2016 estão relacionadas no quadro seguinte.

**Quadro 29 - Ações de publicidade e propaganda - 2016**

Publicidade	Programa/Ação orçamentária	Nº do Contrato/Ordem de Execução de Serviço	Vigência	Valores Empenhados - R\$	Valores Pagos- R\$
Institucional	Publicidade e propaganda	03/2013	19.2.2015 a 12.2.2016	3.700,00	3.700,00
		04/2013	17.2.2015 a 16.2.2016	23.760,00	-
		05/2015	05.6.2015 a 4.5.2016	31.286,60	26.002,25
		02/2016	-	8.700,00	8.700,00
Legal	Publicidade Legal	10/2011	5.10.2015 a 4.10.2016	80.000,00	57.543,56
		08/2016	4.10.2016 a 5.10.2017	120.000,00	2.288,84
		06/2013	18.4.2015 a 17.4.2016	30.000,00	25.385,18
		04/2016	11.7.2016 a 11.7.2017	60.000,00	12.881,36
<b>Total</b>				<b>357.446,60</b>	<b>136.501,19</b>

Fonte: Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística

**ANEXOS**  
**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”*
- 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 disponibilizaram suas declarações de bens e rendas a esta Superintendência de Gestão de Pessoas e Logística - SUPEL para fins de avaliação da evolução patrimonial e outras providências cabíveis a cargo dos órgãos de controle.*

*Brasília, 28 de abril de 2017.*

*Claudia Betini de Oliveira*

*CPF* 

*Superintendente-Executiva*

*SUPEL*

## **RELATÓRIO DE ATIVIDADES DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA**

O presente relatório foi elaborado com vista compor o Relatório de Gestão da EMGEA referente ao exercício de 2016 e tomou por base os trabalhos realizados pela Unidade de Auditoria Interna de acordo com o previsto no Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna – PAINT, do exercício de 2016, o qual foi submetido à apreciação da Secretaria Federal de Controle da Controladoria-Geral da União e aprovado pelo Conselho de Administração da EMGEA.

2. Apresentamos nos itens a seguir as informações mais relevantes obtidas com os trabalhos realizados pela Unidade de Auditoria Interna envolvendo o exercício de 2016:

**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 2016 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, políticas, regulamentos e normas aplicáveis à Empresa com vista ao atingimento 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 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.

**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 processo auditado, as quais devem estar suportadas por evidências, com as suas causas identificadas e discutidas com a(s) área(s) responsável(eis).

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 processo) e/ou “Constatação” (falhas ou implementação de melhorias de responsabilidade direta da unidade responsável pelo processo).

9. Assim, quando da conclusão de auditoria no sistema 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 processo 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 processo, 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.

14. Além disso, cabe destacar a atuação da Superintendência de Gestão de Riscos e Controles Internos como segunda linha de defesa, destacando as seguintes atribuições constantes do Normativo CR.NOR.007.04 – Sistema de Controles Internos: coordenar a identificação, avaliação, o tratamento e o monitoramento dos riscos corporativos; assessorar as demais unidades organizacionais na implementação e aprimoramento das ações de controle; verificar a conformidade da estrutura organizacional, dos processos, produtos e serviços da Empresa com as leis e regulamentos aplicáveis e com as políticas, normas e procedimentos internos

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

15. 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 processo 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 processo.

16. 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 processos de trabalho e para retroalimentação da matriz de risco da Empresa.

17. 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 da 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.

18. Além disso, são realizadas Avaliações Gerais Bimestrais – AGB do planejamento estratégico e estratégias da Empresa com a participação dos Diretores, Superintendentes-Executivos, Gerentes-Executivos e da Equipe de Auditoria Interna e nas quais 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, inclusive 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**

19. No Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna – PAINT para o exercício de 2016 foram previstas a utilização de 7.056 horas para realização de auditorias, trabalhos especiais e ações de fortalecimento da Auditoria Interna. No entanto, foram utilizadas efetivamente 6.728 horas, o que representou uma redução de 328 horas em relação ao total previsto motivado, principalmente, pela ocorrência de período de vacância de uma função de auditor nos períodos de 2 a 20.1.2016 (12 dias úteis) e de 20.10.2016 a 19.11.2016 (19 dias úteis) e licenças médicas que totalizaram 10 dias úteis.

20. As horas efetivamente utilizadas (6.728) corresponderam a 95,35% do total previsto no PAINT/2015 (7.056) e foram distribuídas da seguinte forma:

Descrição	Horas		% de Realização	% de Participação em relação ao total	
	Previstas (A)	Realizadas (B)	(B/A)	Previstas	Realizadas
Auditoria de Processos	6.400	6.076	94,94	90,70	90,31
Trabalhos Especiais	162	177	109,26	2,30	2,63
Ações de Fortalecimento da Auditoria Interna	494	475	96,17	7,00	7,06
<b>Total</b>	<b>7.056</b>	<b>6.728</b>	<b>95,35</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

*Auditoria de Processos: tem por objetivo analisar a gestão do processo 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 processo 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. Conforme se pode observar, as 6.076 horas utilizadas na Auditoria de Processos representou 90,31 do total realizado (6.728 horas), ficando próximo dos 90,70% de horas planejadas para essa atividade.

22. Em que pese a redução de horas, todos os processos de trabalho foram cobertos pela Auditoria Interna com a aplicação dos procedimentos previstos, que contemplaram os riscos mais relevantes e outros elencados na matriz de risco que subsidiou a elaboração do PAINT/2015.

23. No que diz respeito aos Trabalhos Especiais, as horas utilizadas acima do previsto se justificam, principalmente, pelas várias demandas de informações e esclarecimentos feitos pela CGU, em função da realização de auditoria relativa às contas dos administradores da EMGEA do exercício 2016, cujo atendimento se deu por intermédio da Unidade de Auditoria Interna.

24. Para as Ações de Fortalecimento da Auditoria Interna foram previstas 494 horas e realizadas 475, correspondente a 96,17% quadro a seguir:

Ações	Horas		% Realizado
	Previstas (A)	Realizadas (B)	(B/A)
Capacitação de Auditores	282	360	127,55
Ações de Desenvolvimento Institucional	212	115	54,33
<b>Total</b>	<b>494</b>	<b>475</b>	<b>96,17</b>

25. Para a capacitação da equipe da Auditoria Interna foi estimada a utilização de 282 horas e realizadas 360 horas com a participação dos 04 integrantes da Auditoria Interna em 12 eventos relacionados às atividades da área totalizando 19 participações.

26. A realização de 127,55% se deve à participação em eventos não previstos no PAINT/2016, organizados pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – SEST/MPOG, pela AudiCaixa e pela CGU.

27. 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.

28. Quanto às ações de desenvolvimento institucional a não utilização integral das horas previstas não se traduz, necessariamente, em impacto negativo para as atividades da Auditoria Interna, pois demonstra a participação da Unidade em eventos/atividades necessárias ao fortalecimento da sua atuação, podendo ser maior ou menor em determinado exercício, de acordo com o volume de demandas e/ou assuntos não previstos a serem tratados.

**f) realizadas destacando os trabalhos mais relevantes, as principais constatações e as providências adotadas pela gestão da unidade**

29. No exercício de 2016 foram emitidos 15 relatórios de auditoria, sendo que em 8 deles foram feitos um total de 27 apontamentos que geraram planos de ação com itens de melhorias nos controles, a serem implementadas pelas Unidades envolvidas nos macroprocessos analisados.

30. Dos 27 itens de plano de ação 4 foram finalizados, 13 estão sob análise por esta Auditoria Interna, em trabalhos que se encontram em curso, devido à necessidade de realização de testes em relação às providências cadastradas pelas áreas, e 10 têm previsão de finalização no corrente exercício.

31. Os itens de plano de ação com finalização prevista para 2017 estão descritos a seguir:

*Quadro VIII – Itens de Plano de Ação com conclusão em 2017*

Auditoria n°/Item	Falha	Causa	Ações do Gestor	
			Descrição	Prazo
2016007 Item 5.2.1.1.3	Inconsistência no estoque atual de garantias de contratos relativos a empresas falidas.	Não atualização no SISANE das informações relativas às garantias desses contratos	Será solicitada imediata regularização da situação apontada, bem como das outras empresas falidas.	30.4.2017
2016009 Item 5.2.1.1.4	Falta de repasse à EMGEA de valores arrecadados pela CAIXA relativos à liquidação de créditos comerciais.	Fragilidade nos controles relativos à rotina implementada pela prestadora de serviços para identificação e transferência de arrecadação para a EMGEA.	<i>“Tratativas com a Superintendência de Tecnologia - SUTEC com vistas ao aprimoramento dos controles, com solução que permita a identificação tempestiva dos contratos que venham a ser liquidados e para os quais não haja repasse dos valores, permitindo imediata solicitação de providências ao prestador CAIXA”.</i>	28.4.2017
2016009 Item 5.2.1.1.1	Inconsistência nos dados informados pelo gestor relativos à liquidação de contratos e a contratos ativos.	Ausência de conciliação das informações da área gestora do crédito com os dados da carteira reposicionada em 31.1.2015.	<i>“Demanda à SUTEC para desenvolvimento no Sistema SISINC da funcionalidade “Ocorrência de Importação” no “Processo de Importação” da base, com vistas à identificação de divergências entre o quantitativo de contratos informados na base mensal disponibilizada e a base do reposicionamento. A solução permitirá ação tempestiva do gestor no momento da importação para apontamento da ocorrência e solicitação de ajuste ao prestador CAIXA”.</i>	28.4.2017

Auditoria n°/Item	Falha	Causa	Ações do Gestor	
			Descrição	Prazo
2016009 Item 5.2.1.1.3	Divergência entre os valores mensais de arrecadação no período de novembro de 2015 a junho de 2016, relativos aos créditos comerciais (exceto Minha Casa Melhor) informados pelo Gestor, e os executados registrados no Programa de Dispêndios Globais - PDG 2015 e 2016 (Fluxo Financeiro).	Ausência de conciliação das informações da área gestora do crédito com os dados de execução do PDG.	<i>“Agendamento de reuniões com outras áreas da Empresa com o propósito de identificar o motivo da divergência citada, uma vez que esta pode decorrer de critérios específicos no tratamento das informações da arrecadação para registro no PDG. A ação objetiva a discussão e conhecimento dos critérios buscando sanar possíveis incorreções na leitura das informações”.</i>	28.4.2017
2016010 Item 5.5.1.1.1	Ausência de análise de adequabilidade da força de trabalho para atendimento das demandas de TI.	Os gestores da SUTEC e da Área de Processo não concluíram a avaliação de recursos prevista no Mapa Estratégico de 2015.	<i>“Foi realizado trabalho de análise da área de TI pela área de processos. O documento está em análise e discussão com a Diretoria”.</i>	28.2.2017
2016010 Item 5.5.1.1.5	Ausência de Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI abrangendo o exercício de 2016.	Ações previstas para o biênio 2014/2015 não finalizadas conforme o planejado, o que fez com que a área gestora estendesse a execução do PDTI para o ano de 2016.	<i>“A elaboração do PDTI 2016 foi prejudicada porque houve mudanças de estratégias da EMGEA nos anos de 2015 e 2016, não sendo indicado com clareza qual o rumo que a empresa tomaria, fato agravado pelas mudanças no cenário político e de definição da nova Presidência da empresa. Mesmo assim, a SUTEC não deixou de dar prosseguimento às ações do PDTI durante os anos de 2015 e 2016. Salientamos que está em andamento a elaboração do PETI e do PDTI 2017, que serão concluídos até 31/12/2016, já prevendo o novo cenário estratégico com a inclusão dos créditos comerciais”.</i>	28.2.2017
2016011 Item 5.1.1.1.2	Informações inconsistentes relativas às movimentações de garantias.	Não atualização no SISANE das informações relativas às garantias desses contratos.	<i>“Encaminhado Ofício n° 04923/2016 - EMGEA/SUPEJ-GECOP, de 21/09/2016, à GIREC/CT. Por conta da greve dos empregados da CAIXA, o acompanhamento do pedido junto àquela Filial, iniciou-se, por meio de contato telefônico, em 18/10/2016, momento em que foi reiterada a necessidade de atendimento com urgência”.</i>	30.4.2017
2016013 Item 5.2.1.1.3	Não recomposição dos ativos FCVS da EMGEA, mediante ressarcimento de valores pela CAIXA.	Descumprimento de cláusula contratual pela CAIXA.	<i>“Ação 2 - Verificar o atendimento pela CAIXA/GETER do pedido da EMGEA de providências junto à Administradora do FCVS para transferir a titularidade dos créditos. Prazo: 31.1.2017. Ação 3 – Monitorar trimestralmente a transferência de titularidade dos créditos pela Administradora do FCVS - Prazo: 29.12.2017”.</i>	29.12.2017



Auditoria n°/Item	Falha	Causa	Ações do Gestor	
			Descrição	Prazo
2016014 Item 5.2.1.1.3	Divergência entre os valores aprovados do PDG 2017 e os registrados pelo gestor no SISCOR, relativos ao item orçamentário 243.000 – Serviços de Terceiros.	Consolidação da proposta orçamentária elaborada manualmente em Excel.	"1. Atualização e alinhamento das especificações realizadas pelos chamados (SISADE) n°s. 2015007044 de 16/11/2015 e 2016009726 de 23/11/2016, conforme a estrutura de agrupamentos utilizada nas informações de Resultado Primário e PDG – Programa de Despesas Globais; 2. Desenvolvimento no SISCOR da estrutura de agrupamentos e saída de relatórios; 3. Homologação em ambiente de teste, da estrutura de agrupamentos e relatórios desenvolvidos 4. Disponibilização em ambiente de produção e acompanhamento em rotinas paralelas para validação definitiva.".	21.11.2017
2016014 Item 5.3.1.1.2	Não conclusão da funcionalidade Reserva de Recursos Orçamentários no Sistema de Orçamento - SISCOR.	Necessidade de integração do SISCOR com o Sistema de Apoio ao Processo de Aquisição de Bens e Serviços - SISPAQ.	"1. Atualização e alinhamento com a participação da SUPEL das especificações realizadas para o relatório 21 – Relatório de Reserva de Recursos 2. Desenvolvimento no Sistema SISPAQ de otimizações para possibilitar a integração com o Sistema SISCOR; 3. Homologação de relatórios a partir da integração com Sistema SISPAQ 4. Disponibilização em ambiente de produção e acompanhamento da nova rotina implementada".	13.12.2017

### g) Benefícios decorrentes da atuação da Unidade de Auditoria Interna

32. A atuação da Auditoria Interna possibilitou a melhoria dos controles internos e a minimização dos riscos dos macroprocessos da Empresa, bem como ofereceu segurança aos dirigentes, conselheiros e demais gestores quanto à conformidade dos atos praticados ao longo do exercício.

33. A partir de trabalhos desenvolvidos em anos anteriores houve a implementação de melhorias dos controles o que contribuiu para: a conformidade das operações; confiabilidade dos dados constantes dos sistemas da empresa; menor tempo de análise e, conseqüentemente, para a tomada de decisão. Neste caso, cabe citar como exemplo as informações sobre garantias vinculadas aos contratos de pessoas jurídicas de direito privado constantes do Sistema de Apoio à Negociação – SISANE, cujas melhorias implementadas a partir de apontamentos da Auditoria Interna, possibilitou ter disponível em sistemas dados que antes eram solicitados formalmente ao prestador de serviços, Caixa Econômica Federal, e que demandavam vários dias para atendimento.

34. No Relatório de Auditoria n° 2016007, encaminhado à Secretaria Federal de Controle Interno da CGU, estão refletidas essas melhorias implementadas e outras a implementar.

35. Além dos trabalhos de auditoria, a Unidade atuou em nível de consultoria e de orientação junto à Diretoria Executiva e aos gestores envolvidos nos macroprocessos da Empresa, o

que contribuiu para a minimização de risco de falhas formais e de descumprimento de determinações e recomendações oriundas dos órgãos de controles interno e externo.

36 Assim, a Auditoria Interna cumpriu suas competências regimentais no ano de 2016, ao assistir a organização na consecução de seus objetivos institucionais, ao propor melhorias nos controles internos administrativos e ao tratar com os gestores envolvidos nos macroprocessos de trabalho soluções mitigadoras dos riscos identificados, contribuindo, assim, de forma independente, objetiva e disciplinada, com o processo de fortalecimento da governança e da integridade corporativas e de aprimoramento à gestão.

## **CONCLUSÃO**

37. 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 2016, ao tempo em que informamos que não foram identificados riscos elevados que não tenham sido objeto de ações por parte da Diretoria Executiva da Empresa para mitigá-los.

Brasília, 17 de maio de 2017.

Carlos Alberto Caetano  
Chefe de Auditoria Interna