SBS Quadra 2 Bloco J Lote 10, Salas nº 401, 501, 701, 801 e 1001 - Edifício Carlton Tower, Brasília/DF, CEP 70070-120

http://www.emgea.gov.br

Ofício SEI nº 12/2026/Asses/Presi
À Senhora
ROBERTA LYS DE MOURA ROCHAEL
Diretora da Secretaria Legislativa
Congresso Nacional
Senado Federal, Edifício Principal, 1º Pavimento
CEP 70.165-900 - Brasília - DF

Assunto: **Decreto nº 8.945/2016, artigo 37, § 3º - Encaminhamento de informações ao Congresso Nacional.**

Senhora Diretora,

1. Em atendimento ao prescrito no art. 37, § 3º do Decreto nº 8.945/2016, que regulamentou a Lei 13.303/2016 (Estatuto Jurídico das Estatais), encaminho o Relatório dos Resultados do Plano de Negócios 2025 (0208800).

2. O Relatório foi apreciado e aprovado pelo Conselho de Administração da EMGEA, em reunião de 29.6.2026 (Ata nº 314).

3. Permaneço à disposição para informações adicionais.

Atenciosamente,

Luís Gustavo D'avila Riani
Coordenador da Assessoria da Presidência

Documento assinado eletronicamente por **Luís Gustavo d'Avila Riani**, **Coordenador da Assessoria de Estratégia, Organização e Comunicação**, em 21/07/2026, às 14:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://emgea.sei.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0208795** e o código CRC **82C6BE51**.

Referência: Caso responda este Ofício, indicar expressamente o Processo nº 10034.006522/2026-29 SEI nº 0208795

Emgea

RELATÓRIO DOS RESULTADOS DO PLANO DE NEGÓCIOS DE 2025

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 2
ADMINISTRADORES 2
Conselho de Administração **2**
Diretoria Executiva **2**
PRINCIPAIS RESULTADOS DE 2025 3
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 4
Resultados do Plano de Negócios da Emgea 5
1.1 Viabilizar processos de novações FCVS 5
1.2 Viabilizar ingresso de recursos com os ativos e prestação de serviços 5
1.3 Manter fluxo de caixa adequado às necessidades 6
2.1 Otimizar processos organizacionais 7
2.2 Aprimorar a organização e disponibilização de Informações e do Conhecimento 7
2.3 Tratar pendências operacionais e mitigar riscos 8
2.4 Adequar a estrutura física e tecnológica 8
2.5 Promover uma comunicação clara e bilateral 9
3.1 Estruturar monitoramento e avaliação sobre satisfação do cliente 9
3.2 Desenvolver plano de comunicação com os clientes 9
3.3 Buscar novos negócios 10
4.1 Implementar programas de motivação e de capacitação da equipe 11
Resultados dos indicadores de desempenho de 2025 11
Consolidação dos resultados **13**

APRESENTAÇÃO

Este relatório apresenta a análise dos resultados do Plano de Negócios da Empresa Gestora de Ativos S.A. – EMGEA, referentes ao exercício 2025, conforme art. 23 §2º da Lei nº 13.303/2016.

ADMINISTRADORES

Conselho de Administração

Fábio Henrique Bittes Terra
Conselheiro-presidente

Bernardo Gouthier Macedo
Conselheiro

Cristina Fróes de Borja Reis
Conselheira

Fabrício Da Soller
Conselheiro

Leila de Morais
Conselheira

Luciana Leal Brayner
Conselheira

Diretoria Executiva

Fernando Damata Pimentel
Diretor-presidente

José Carlos Alves
Diretor de Operações

Adhemar Palocci
Diretor Comercial

Martvs Antonio Alves das Chagas
Diretor de Administração

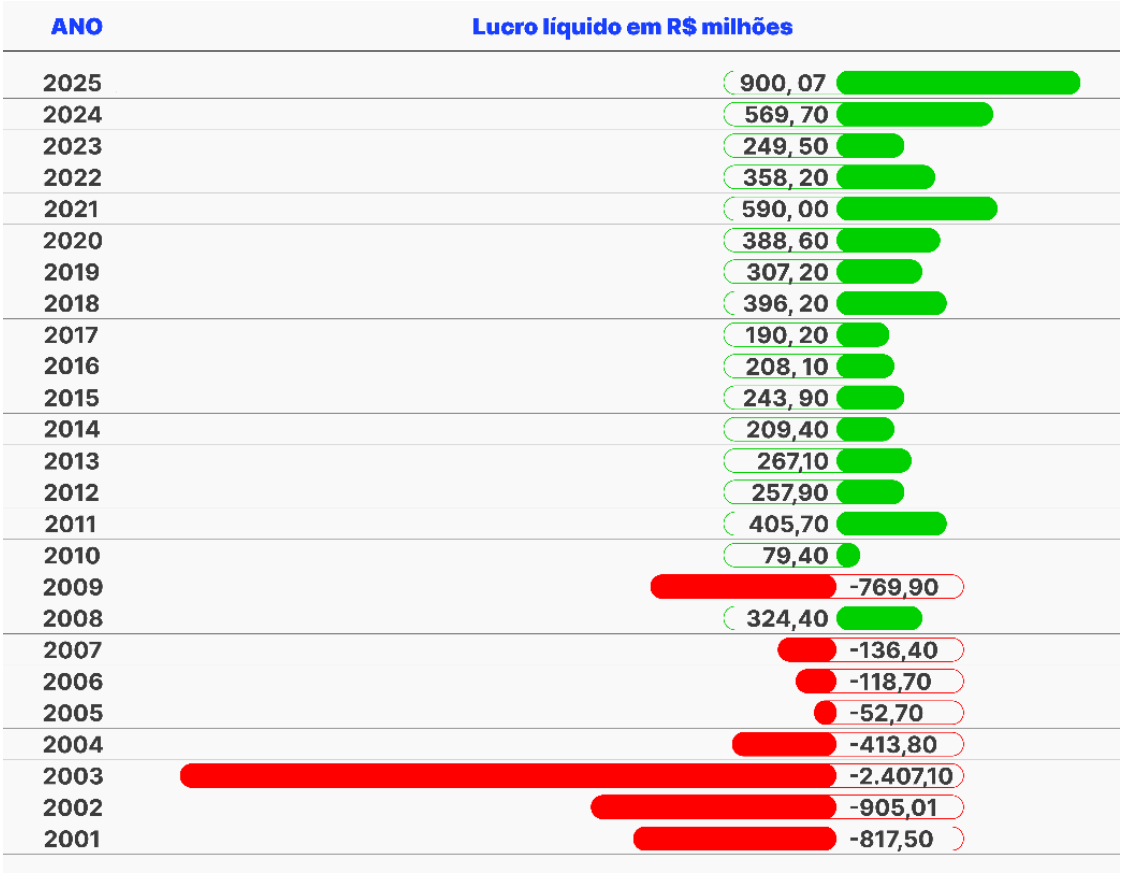
Romulo Greficce Miguel Martins
Diretor Financeiro

PRINCIPAIS RESULTADOS DE 2025

Para o exercício de 2025 destacamos os principais resultados:

I. Atingimos R$ 900,07 milhões de lucro líquido, sendo este o maior lucro líquido da história da Emgea. O gráfico abaixo demonstra a evolução da Companhia desde sua criação:

Gráfico 1 - Evolução do lucro líquido em R$ milhões



Fonte: Emgea.

II. Liquidamos o último passivo financeiro da Emgea, a dívida junto ao FGTS adquirida desde a criação da Empresa, totalizando o pagamento nominal do montante de R$ 47.964,85 milhões desde junho/2001.

III. Mesmo com a liquidação da dívida junto ao FGTS, a Companhia encerrou o exercício de 2025 com a disponibilidade de caixa na ordem de R$ 2.969,29 milhões. Fator importante para a continuidade operacional, que a habilita para a realização de novos negócios e o alcance de novos objetivos.

IV. No quadro abaixo demonstramos as transferências financeiras realizadas à União em 2024 e 2025:

Quadro 1 - Transferências financeiras à União

Exercício	Pagamentos à Receita Federal	Repasses ao Tesouro Nacional	Pagamentos ao FGTS
2024	R$ 292,65 milhões	R$ 377,53 milhões (Valor referente aos exercícios de 2020, 2021 e 2023)	R$ 3,5 bilhões

2025	R$ 212,85 milhões	R$ 562,63 milhões	R$ 0,8 bilhões
Total	R$ 505,50 milhões	R$ 940,16 milhões	R$ 4,1 bilhões
✓ Entre 2024 e 2025, foram recolhidos R$ 505,50 milhões à Receita Federal, referentes a pagamentos e retenções de IRPJ, CSLL, PASEP e COFINS.			
✓ No mesmo período, foram pagos ao Tesouro Nacional R$ 940,16 milhões, a título de Dividendos e JCP.			
✓ Os pagamentos da dívida com o FGTS, realizados em 2024 e 2025, no montante de R$ 4,10 bilhões, injetaram recursos significativos na economia e ampliaram a capacidade de fomento a novos financiamentos imobiliários. Esse movimento evidencia o compromisso da Emgea com o cumprimento dos objetivos estabelecidos na Lei 14.995/2024.			

Fonte: Emgea/Asses.

V. Buscando novos negócios e visando a continuidade eficaz de suas operações, a Emgea realizou diversas ações ao longo de 2025, dentre as quais podemos destacar a implementação do Programa de Regularização de Imóveis Destinados a Famílias de Baixa Renda, que já beneficiou diversas famílias; o estabelecimento de uma parceria estratégica com o Conselho Federal de Corretores de Imóveis (COFECI); e a assinatura de um acordo de cooperação técnica com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

VI. Recebemos a classificação A+ no Programa Sintonia da Receita Federal, reforçando o compromisso da Emgea com as boas práticas, consistência das informações e regularidade no cumprimento das obrigações tributárias.

VII. Finalizamos o processo de mudança de sede da Emgea. Localizada no Setor Bancário Sul, Quadra 2, Bloco J, Edifício Carlton Tower, Asa Sul - Brasília/DF, a mudança proporcionou melhores condições de trabalho para seus colaboradores.

Os fatos elencados reforçam o compromisso da atual gestão com a condução responsável dos negócios, a sustentabilidade financeira e o fortalecimento contínuo da Emgea como parceira do Governo Federal na execução de políticas públicas por meio de Empresas Estatais.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Observando o previsto na Lei nº 13.303/2016, a Emgea elabora a Estratégia de Longo Prazo, com análise de riscos e oportunidades, para um período de cinco anos e o Plano de Negócios para o exercício seguinte.

No quadro a seguir, pode-se observar a priorização e distribuição dos objetivos e das escolhas estratégicas nas perspectivas Finanças, Processos, Clientes e Pessoas, oriundas da aplicação da metodologia *Balanced Scorecard – BSC*, para o exercício de 2025.

Quadro 2 - Mapa Estratégico da Emgea para 2025

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: GESTÃO DE ATIVOS E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA		
Perspectivas	**Estratégias**	**Iniciativas Estratégicas**
Finanças	1. Viabilizar o ingresso de recursos financeiros que permitam a sustentabilidade econômica e financeira.	1.1. Viabilizar processos de novações FCVS; 1.2. Viabilizar ingresso de recursos com os ativos e prestação de serviços; 1.3. Manter fluxo de caixa adequado às necessidades.

Processos	2. Redesenhar os processos visando a eficiência operacional	2.1. Otimizar processos organizacionais; 2.2. Aprimorar a organização e disponibilização de Informações e do Conhecimento; 2.3. Tratar pendências operacionais e mitigar riscos; 2.4. Adequar a estrutura física e tecnológica; 2.5 Promover uma comunicação clara e bilateral.
Clientes	3. Promover ambiente de atendimento que maximize os resultados do relacionamento com os clientes	3.1. Estruturar monitoramento e avaliação sobre satisfação do cliente; 3.2. Desenvolver plano de comunicação com os clientes; 3.3 Buscar novos negócios.
Pessoas	4. Desenvolver competências para atuação adequada aos processos, e fortalecer um ambiente de trabalho justo e motivador.	4.1 Implementar programas de motivação e de capacitação da equipe;

Fonte: Emgea/Asses.

Resultados do Plano de Negócios da Emgea

A seguir, apresentam-se as ações desempenhadas pela Emgea em 2025, em consonância com as iniciativas estratégicas previstas no Plano de Negócios.

1.1 Viabilizar processos de novações FCVS

Em 2025, foram celebrados 39 contratos de novação (Lei nº 10.150/2000), com a obtenção de recursos financeiros (valores em espécie e títulos CVS) na ordem de R$ 1.126,80 milhões.

No exercício, foram formalizados 49 novos processos de novação, totalizando R$ 660,92 milhões. Somados aos processos de novação de anos anteriores ainda não finalizados, no valor de R$ 3.740,44 milhões, totaliza R$ 4.401,36 milhões na posição de 31 de dezembro de 2025.

Mesmo após a expressiva celebração de contratos de novação até 2025, a carteira de créditos perante o Fundo de Compensação de Variações Salariais (FCVS) permanece bastante relevante, com saldo contábil líquido de R$ 8.935,39 milhões. Desse montante, 99,90% dos créditos encontram-se homologados pela Administradora do FCVS, o que reforça a solidez e a confiabilidade da posição contábil da Companhia.

1.2 Viabilizar ingresso de recursos com os ativos e prestação de serviços

No exercício de 2025, a Emgea adotou medidas voltadas à eficiência na gestão das carteiras, com foco em ampliar o ingresso de recursos. Foram realizadas renegociações, liquidações e priorizações de créditos das carteiras sob gestão da Companhia, privilegiando aqueles com maior potencial de retorno.

No âmbito do crédito imobiliário pessoa física, em 2025 foram arrecadados recursos na ordem de R$ 84,56 milhões, oriundos de prestações pagas pelos mutuários, renegociação ou liquidação de dívidas, totalizando 2.070 contratos liquidados no ano.

A carteira comercial perante pessoas físicas, dividida em diversas linhas de crédito concedidas pela Caixa Econômica Federal e cedida para a Emgea em 2014, encerrou o exercício com arrecadação de R$ 5,31 milhões e liquidação de 11.072 contratos, sendo 10.603 mediante a quitação do saldo devedor e 469 decorrentes de baixa operacional.

A carteira de créditos vinculados a pessoas jurídicas, composta por 721 contratos distribuídos entre os setores público e privado, registrou em 2025 a implementação do processo de regularização de dívidas por meio da Cessão de Créditos a Terceiros, com três operações concluídas, além da arrecadação de R$ 21,64 milhões provenientes de amortizações e liquidações.

A carteira de imóveis não de uso, incorporados ao ativo não circulante por ocasião da realização das garantias de empréstimo, em face do inadimplemento com o financiamento habitacional, encerrou o exercício com estoque de 1.166 unidades, representando uma redução de 19,86% em relação a 2024. Durante o exercício, foram vendidos 400 imóveis e a carteira totalizou uma arrecadação de R$ 10,51 milhões.

O estoque das carteiras de créditos da Emgea, na posição 31.12.2025 foi de:

Tabela 1 - Estoque das carteiras de créditos

Carteiras de Créditos	Quantidade	Saldo Operacional (milhões)
Créditos Imobiliários perante Pessoas Físicas	57.521	24.844,7
Créditos perante Pessoas Jurídicas - Setor Privado	715	96.565,9
Créditos perante Pessoas Jurídicas - Setor Público	6	5.176,27
Créditos Comerciais	1.383.389	4.329,51
Créditos perante o FCVS	134.410	13.978,03

A tabela abaixo compara o estoque da carteira de imóveis não de uso nas posições 31.12.2024 e 31.12.2025.

Tabela 2 - Estoque da carteira de imóveis não de uso em 2024 e 2025

Estoque	Posição 31/12/2024	Posição 31/12/2025
Quantidade	1455	1166
Valor de venda (R$)	295.931.435,89	164.860.486,35
Ticket médio	203.389,30	141.389,78

O comparativo do quantitativo dos imóveis vendidos em 2024 e 2025 encontra-se na tabela a seguir.

Tabela 3 - Quantidade de imóveis vendidos em 2024 e 2025

Imóveis vendidos	Posição 31/12/2024	Posição 31/12/2025
Quantidade	103	400
Valor de venda (R$)	16.587.054,91	54.871.639,00
Ticket médio	161.039,37	137.179,10

1.3 Manter fluxo de caixa adequado às necessidades

Em 2025 a Emgea obteve R$ 2.670,42 milhões em ingressos, desempenho 50,4% menor do que o verificado em 2024 (variação de - R$ 2.718,88 milhões), em razão do menor volume recebido de Novações, que no ano alcançou R$ 2.130,54 milhões, sendo R$ 1.232,80 milhões diretamente no caixa da Empresa e R$ 850,32 milhões em espécie e títulos - CVSB/D (Certificados de Venda do Sistema ou títulos do Fundo de Compensação de Variações Salariais) bloqueados junto ao FGTS enquanto a dívida não era integralmente quitada.

Já as Receitas Financeiras cresceram 164,0% em relação ao ano passado, atingindo R$ 410,23 milhões em 2025, sendo R$ 385,78 milhões de Receitas dos Fundos de Investimento (+ 169,8% frente a 2024). Este desempenho é resultado da boa performance dos Fundos de Investimento, principalmente do Fundo BB RF Exclusivo, que apresentou no ano rentabilidade de 102,73% da TMS -Taxa Média Selic.

Os referenciais de rentabilidade dos Fundos de Investimento nos quais a Emgea possui recursos aplicados acompanharam a variação do sub índice Anbima IRFM-1 (Índice de Renda Fixa de

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

Os desembolsos no exercício totalizaram R$ 1.661,38 milhões, o que representa uma redução de 61,0% em relação ao montante registrado em 2024, de R$ 2.597,16 milhões, decorrente principalmente da expressiva diminuição dos pagamentos relativos ao Serviço da Dívida – FGTS, que passaram de R$ 3.490,27 milhões em 2024 para R$ 780,20 milhões em 2025.

Considerando o resultado de caixa realizado no exercício da ordem de R$ 1.009,04 milhões, o Saldo Final de Caixa passou de R$ 1.960,25 milhões em 2024 para R$ 2.969,29 milhões em 2025, representando um crescimento de 51,50%.

2.1 Otimizar processos organizacionais

Em 2025 os processos organizacionais da Emgea foram aprimorados com a adoção de rotinas diárias de acompanhamento do perfil das carteiras. Essas medidas resultaram em maior controle e transparência sobre as operações, permitindo a liquidação de contratos com indícios de fraude ou vinculados a titulares falecidos.

No campo da modernização e eficiência, a Empresa avançou com iniciativas de automação que reduziram significativamente o tempo e os custos operacionais, com destaque para automação do envio de propostas de negociação para contratos em fase judicial.

Na esfera jurídico-administrativa, dentre os aprimoramentos realizados pela Emgea em 2025 podemos citar a ampliação do número de escritórios terceirizados de advocacia (de 9 em 2024 para 20 em 2025), a implantação do domicílio judicial eletrônico, para melhor eficiência e controle de prazos e a adoção de estratégias processuais mais eficientes, com o envio orientações jurídicas aos escritórios credenciados, priorizando ações com maior impacto financeiro e institucional.

Além disso, foram incorporados serviços de despachante em todo o território nacional, destinados a promover buscas e diligências em cartórios de registro de imóveis, de títulos e documentos, visando à identificação de bens patrimoniais de propriedade dos devedores, obtenção de certidões diversas e registro de documentos, assim como serviços de avaliação de imóveis.

2.2 Aprimorar a organização e disponibilização de Informações e do Conhecimento

No exercício de 2025, a Companhia aprimorou a organização e a disponibilização de informações institucionais, fortalecendo a eficiência administrativa, a rastreabilidade dos dados e o suporte qualificado à gestão corporativa.

Nesse contexto, foi promovida a reorganização da estrutura de análise de dados, viabilizando a implementação de novos painéis de acompanhamento mais aderentes às necessidades operacionais da Companhia.

Também foram entregues soluções relevantes para o acompanhamento operacional e financeiro, incluindo novos painéis de arrecadação e a revisão da rotina de avaliação das obrigações inerentes à administração da carteira de imóveis da Emgea.

Adicionalmente, foram desenvolvidas soluções voltadas ao monitoramento de indicadores estratégicos e operacionais relacionados a depósitos judiciais, indenizações securitárias, faturamento das carteiras, acompanhamento orçamentário, gestão de pendências contábeis, cobranças e controles operacionais.

2.3 Tratar pendências operacionais e mitigar riscos

Sob a ótica de tratar pendências operacionais e mitigar riscos, o Plano de Aprimoramento dos Controles Internos (PACI) configura-se como um mecanismo estruturado de governança dentro da Emgea, voltado para consolidar e acompanhar ações corretivas e preventivas.

Elaborado anualmente pela Emgea, o PACI reúne recomendações oriundas de órgãos de controle, novas legislações, auditorias externas e verificações de conformidade, transformando-as em ações concretas com prazos definidos pelas unidades responsáveis.

Após aprovação pela Diretoria Executiva, o Plano passa a ser monitorado mensalmente e reportado trimestralmente no Relatório de Controles Internos e Verificação de Conformidade, garantindo transparência e alinhamento institucional junto às instâncias da Empresa.

Dessa forma, o PACI não apenas organiza a resposta às demandas regulatórias e de auditoria, mas também fortalece a credibilidade da Emgea ao assegurar a mitigação contínua de riscos e o aprimoramento dos processos internos.

Das 157 ações definidas para o PACI 2025, 117 foram concluídas, 2 canceladas e 38 migradas para o exercício 2026, evidenciando o compromisso da Emgea com a execução das medidas e a continuidade do aprimoramento dos controles internos.

2.4 Adequar a estrutura física e tecnológica

A mudança de sede da Emgea em 2025 transformou a infraestrutura da Empresa, criando um ambiente de trabalho mais moderno, sustentável e acessível. A nova sede garante a acessibilidade arquitetônica, com elevadores, portas e corredores de dimensões adequadas, que facilitam a circulação, e banheiros adaptados, equipados com barras de apoio e espaço adequado para cadeiras de rodas.

A construção de uma Emgea mais inclusiva também se manifesta na promoção da acessibilidade em ambientes digitais. Diante disso, entrou em vigor, em outubro de 2025, a Política de Acessibilidade Digital da Emgea, que estabelece princípios e diretrizes destinados a assegurar condições adequadas de acesso aos serviços, sistemas, conteúdos e canais de comunicação eletrônicos da Empresa.

Em 2025 a Emgea promoveu uma ampla modernização de sua infraestrutura tecnológica, marcada pela instalação de novos equipamentos de firewall que elevaram o nível de segurança cibernética, pela implementação de switches core e gerenciáveis que estruturaram uma rede moderna, redundante e preparada para o crescimento, e pela execução integral do projeto de migração do datacenter para a nova sede sem impacto operacional.

Foram substituídos todos os computadores corporativos, com entrega de equipamentos padronizados e monitores adicionais para colaboradores estratégicos, resultando em maior eficiência.

A nova infraestrutura de Wi-Fi corporativa trouxe redes segregadas e seguras para colaboradores e visitantes, enquanto a implantação de um link de Extranet com a Caixa Econômica Federal fortaleceu a interoperabilidade e a confiabilidade na troca de informações interinstitucionais.

2.5 Promover uma comunicação clara e bilateral

Em 2025, a Emgea retomou o processo de Pesquisa de Clima Organizacional, iniciativa que vai além da simples avaliação do ambiente de trabalho. A coleta de informações buscou aprofundar a escuta dos empregados, permitindo compreender com maior precisão suas percepções sobre a Cultura Organizacional e o nível de engajamento da equipe. A partir desses resultados, a Companhia pôde identificar oportunidades de aprimoramento e implementar ações voltadas ao fortalecimento do bem-estar e da valorização do quadro de pessoal.

As iniciativas de fortalecimento da comunicação interna e busca pelo engajamento dos empregados somaram-se a ações institucionais de caráter mais amplo. Em alinhamento ao compromisso firmado com a assinatura do Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais, a Emgea participou ativamente das reuniões gerais do Grupo Executivo realizadas ao longo de 2025. Nessas ocasiões, a Empresa contribuiu para discussões e deliberações voltadas à implementação das ações previstas para o primeiro biênio (2024–2025).

Em conformidade com esse compromisso, em dezembro de 2024 a Emgea realizou uma pesquisa interna destinada a conhecer o perfil de diversidade da Companhia. O questionário resultou na publicação intitulada Diagnóstico ASG e Pacto DE&I 2025, que possibilitou aprofundar a identificação de grupos vulnerabilizados, seus principais desafios e a definição de áreas prioritárias de atuação.

No eixo de letramento e capacitação, com o propósito de sensibilizar toda a equipe sobre a temática ASG, sua relação com os ODS e o Pacto DE&I, a Emgea promoveu o treinamento interno Agenda ASG e Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão: um futuro Sustentável e Inclusivo.

No exercício, a Emgea participou diretamente do desenvolvimento da ação 7 do Pacto, em conjunto com a BBTS, o Banco da Amazônia e o Banco do Nordeste. A iniciativa estabeleceu grupos de estudo específicos, espaços de diálogo, aprendizado e troca de experiências, voltados a promover o respeito à diversidade e ampliar a representatividade nas instituições.

3.1 Estruturar monitoramento e avaliação sobre satisfação do cliente

O monitoramento e a avaliação da satisfação do cliente são realizados por meio do acompanhamento contínuo das ocorrências e manifestações registradas nos canais oficiais como Fala.BR e Ouvidoria. As avaliações dos clientes são monitoradas pela Ouvidoria da Emgea, responsável por compilar as demandas recebidas, análise das manifestações e encaminhamento das respostas aos clientes, contribuindo para o acompanhamento da satisfação e para a melhoria contínua dos serviços prestados.

3.2 Desenvolver plano de comunicação com os clientes

Em 2025, a Emgea avançou na estruturação da comunicação com seus clientes, ampliando a transparência e a eficiência na interação com o público. Como parte desse movimento, destacou-se a modernização do sítio eletrônico institucional https://www.emgea.gov.br/, que passou a oferecer aos usuários uma experiência mais acessível, intuitiva e responsiva, em conformidade com as boas práticas de governança digital.

O trabalho envolveu não apenas a atualização visual e funcional das páginas, mas também a integração com sistemas internos, assegurando maior clareza e agilidade na prestação de informações, com destaque para a disponibilização de uma funcionalidade que permite a emissão de boletos para pagamento de parcelas e quitação de contratos firmados junto à Empresa. A iniciativa contribuiu para ampliar a autonomia dos clientes, simplificar o acesso aos serviços digitais e proporcionar maior agilidade e comodidade no relacionamento com a Emgea.

Atualmente a comunicação com os clientes é realizada de forma estruturada por meio dos canais disponibilizados no site, no qual a página Atendimento a clientes permite que o usuário se cadastre, envie seus dados para análise e acompanhe todas as fases da negociação. Além disso, o atendimento pela Central 0800 da Emgea, direciona os usuários à área comercial responsável pelas tratativas.

Adicionalmente, em 2025 foram iniciadas tratativas junto a empresas especializadas em soluções de atendimento automatizado com uso de Inteligência Artificial. A solução tem como objetivo proporcionar maior gestão, controle e eficiência no atendimento ao cidadão, promovendo respostas mais objetivas, padronizadas e ágeis. As tratativas possuem previsão de evolução ao longo do exercício de 2026, inclusive com direcionamento para implementação de soluções de atendimento *omnichannel* (multicanal) integradas aos canais institucionais da Companhia.

3.3 Buscar novos negócios

No exercício de 2025, a Emgea concentrou esforços na otimização de sua carteira de ativos e na prospecção de novas frentes de negócios.

A estratégia de maximização do valor recuperável dos ativos baseia-se em ações sistêmicas e na modelagem de novas réguas de cobrança e conciliação, visando incrementar o ingresso de recursos e acelerar a liquidação.

Como principal vetor de saneamento da carteira imobiliária de difícil recuperação, e com foco nos aspectos sociais de regularização fundiária, destaca-se o Programa de Regularização de Imóveis Destinados a Famílias de Baixa Renda. Esta iniciativa alinha a recuperação de ativos à função social de empresa pública, atuando sobre um gargalo histórico de liquidez, segurança jurídica e escassez de moradias.

O Programa incide sobre a recuperação de créditos imobiliários registrados em nome de devedores da Emgea, originalmente contraídos por construtoras atualmente inativas, falidas ou inaptas, bem como por cooperativas habitacionais sem representação jurídica formal.

Historicamente, as vias tradicionais de excussão judicial de bens ou leilão público frustraram as expectativas de recuperação de valor, resultando em judicialização massiva, embargos de terceiros, impactos sociais adversos e severa morosidade processual. Trata-se de um estoque imobiliário ocupado há mais de três décadas por populações vulneráveis, as quais realizaram benfeitorias nos imóveis sem a devida regularização de dominialidade.

Para além dos indicadores financeiros e da reversão do provisionamento para perdas que incide sobre tais ativos, a Emgea priorizou o profundo impacto social que a medida proporciona. Os acordos estabelecidos em mútua cooperação com a Justiça Federal e a Municipalidade têm o condão de desburocratizar e facilitar a regularização da propriedade para essas famílias de baixa renda, garantindo a segurança jurídica da moradia sem comprometer a subsistência familiar.

No segmento de expansão e diversificação de receitas, a Emgea intensificou sua atuação institucional junto a entes públicos e sociedades de economia mista, consolidando seu posicionamento de mercado como gestora especializada em ativos estatais. Foram promovidas tratativas com a Secretaria de Patrimônio da União, Correios, Banco do Nordeste e BNDES para a absorção da gestão de ativos imobiliários de baixa liquidez e carteiras de créditos inadimplidos.

Para viabilizar a escalabilidade operacional desse novo modelo de prestação de serviços, a Companhia realizou tratativas com instituições de avaliação patrimonial e empresas de tecnologia especializadas em Inteligência Artificial (IA) aplicada à análise processual e cobrança massificada. Além disso foram feitas prospecções junto a gestores de recursos para a estruturação de Fundos de Investimento em Direitos Creditórios (FIDC) e fundos imobiliários, destinados a lastrear e abrigar as novas carteiras adquiridas.

Estas iniciativas visam garantir a reciclagem do estoque de ativos da Emgea, a mitigação do risco de concentração, a diversificação das fontes de receita e a sustentabilidade econômico-financeira da Empresa a longo prazo.

4.1 Implementar programas de motivação e de capacitação da equipe

Em 2025 a Emgea promoveu estudos para o aprimoramento do portfólio de vantagens oferecidas aos empregados, com o objetivo de torná-los cada vez mais flexíveis, inovadores e alinhados às necessidades reais do público interno.

Após oito anos sem atualização, os valores dos cargos comissionados e benefícios foram reajustados em 5,77%, além de ter sido mantido o valor individual de três remunerações, a título de Participação nos Lucros e Resultados - PLR.

Por meio de pregão licitatório, foi contratada a Empresa especializada Talento Consultoria Empresarial S/S Ltda. – VELI, com a finalidade de atualizar o modelo de Gestão por Competências da Emgea, analisar e desenvolver Plano de Cargos e Salários, bem como o Plano de Funções da Emgea, cujo objetivo final é a realização de concurso público na Companhia.

A Emgea vem investindo em capacitação e treinamento de seus colaboradores, com foco no desenvolvimento de competências técnicas, jurídicas, financeiras e gerenciais.

Os treinamentos abrangeram temas relacionados à ética, integridade, governança, gestão de riscos, controles internos, diversidade, equidade e inclusão, prevenção e enfrentamento do assédio, além de aspectos ligados à transparência e à ouvidoria pública.

Também foram promovidas capacitações técnicas em áreas estratégicas, incluindo planejamento estratégico, contabilidade, tributação, licitações, tecnologia da informação, segurança cibernética, ciência de dados, inteligência artificial, experiência do usuário em serviços digitais e sistemas corporativos. Destacam-se ainda treinamentos voltados à governança corporativa em empresas estatais, sustentabilidade e agenda ASG, bem como à modernização de processos e aprimoramento da gestão pública.

As ações de desenvolvimento contemplaram ainda a participação de empregados em seminários, fóruns e encontros nacionais, contribuindo para a disseminação de boas práticas, atualização normativa e fortalecimento da cultura organizacional.

Resultados dos indicadores de desempenho de 2025

Visando avaliar pontos chave das iniciativas estratégicas estabelecidas, foram elaborados indicadores de desempenho para o Plano de Negócios.

O monitoramento da execução do Plano de Negócios para 2025 deu-se por meio de relatórios trimestrais, nos quais as métricas de aferição de resultados permitiram avaliar a evolução do desempenho da Empresa, identificar eventuais desvios e efetuar os ajustes necessários, garantindo o alinhamento à Estratégia de Longo Prazo.

Tabela 4: Resultado dos indicadores.

Indicador:	**Retorno sobre o Ativo (ROA)**
Meta:	**3,52%**
Escopo:	O indicador ROA compara o resultado líquido do exercício em relação ao total do Ativo do exercício anterior. A meta foi estabelecida objetivando alcançar um resultado líquido superior a R$ 470 milhões e foi alcançado R$ 900,07 milhões.
Desempenho:	190,91%

Indicador:	Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)
Meta:	**3,87%**
Escopo:	O indicador ROE compara o resultado líquido do exercício em relação ao total do Patrimônio Líquido do exercício anterior. A meta foi estabelecida objetivando alcançar um resultado líquido superior a R$ 470 milhões e foi alcançado R$ 900,07 milhões.
Desempenho:	191,47%
Indicador:	**Liquidação da Carteira Pessoa Física (LPF)**
Meta:	**100%**
Escopo:	O indicador de LPF compara o número total de contratos liquidados da carteira de créditos imobiliários de pessoa física no exercício com a meta de liquidação. A meta foi estabelecida objetivando a liquidação de 2.000 contratos e foram liquidados 2.070.
Desempenho:	103,50%
Indicador:	**Liquidação da Carteira Comercia (LCC)**
Meta:	**100%**
Escopo:	O indicador de LCC compara o número total de contratos liquidados da carteira de créditos comerciais no exercício (são consideradas apenas liquidações que geram recursos financeiros) com a meta de liquidação. A meta foi estabelecida objetivando a liquidação de 9.200 contratos e foram liquidados 10.603 contratos.
Desempenho:	115,25%
Indicador:	**Índice de Eficiência Operacional (IEO)**
Meta:	**4,90%**
Escopo:	O indicador IEO compara o valor das despesas de pessoal em relação a receita operacional líquida. A meta foi estabelecida objetivando manter as despesas de pessoal em 4,90% do valor da receita operacional líquida, estimulando tanto o controle das despesas quanto o incremento de receita. O realizado foi de 4,64%.
Desempenho:	105,60%
Indicador:	**Produtividade per Capita (PPC)**
Meta:	**R$ 2,68 milhões/empregado**
Escopo:	O indicador PPC compara o resultado operacional do exercício com a média do número de funcionários do quadro próprio da Emgea durante o ano. A meta foi estabelecida para atingir R$ 2,68 milhões de receita por empregado e foi alcançado uma proporção de R$ 6,03 milhões por empregado.
Desempenho:	225,01%

No que se refere aos indicadores ROA, ROE e PPC, destacamos abaixo os principais fatores que contribuíram para a superação das metas:

A extrapolação das metas estabelecidas para Resultado Operacional e Lucro Líquido no exercício de 2025 decorreu da combinação de fatores operacionais, financeiros e patrimoniais que produziram impactos positivos relevantes sobre o desempenho econômico-financeiro da Companhia.

Destaca-se o aumento da geração de receitas decorrente da ampliação da recuperação financeira de créditos anteriormente transferidos para perdas, especialmente relacionados às carteiras de pessoa física e jurídica, bem como o maior volume de vendas de imóveis não de uso, impulsionado pelas iniciativas implementadas ao longo do exercício.

Contribuiu significativamente para o resultado observado a redução das despesas financeiras associadas às obrigações da Companhia, em decorrência das amortizações extraordinárias e da

quitação dos contratos vinculados ao FGTS, reduzindo progressivamente os encargos incidentes sobre essas operações ao longo do exercício.

Também impactaram positivamente o desempenho da Companhia os efeitos decorrentes da reversão de provisões e perdas anteriormente constituídas, reclassificações jurídicas favoráveis, adequações metodológicas relacionadas ao reconhecimento contábil de ativos e passivos e demais ajustes patrimoniais realizados no exercício.

Adicionalmente, verificou-se incremento das receitas financeiras, decorrente do maior volume de recursos aplicados ao longo do exercício, associado à entrada de recursos oriundos de novações realizadas e ao melhor desempenho das aplicações financeiras.

Assim, a combinação entre aumento de receitas, redução de despesas financeiras, reversões de provisões, ajustes patrimoniais e melhoria do desempenho financeiro contribuiu para a superação das metas estabelecidas para Resultado Operacional e Lucro Líquido no exercício de 2025.

Consolidação dos resultados

O exercício de 2025 representou um marco histórico para a Emgea, consolidando sua trajetória de sustentabilidade econômica e excelência em governança. Com o alcance do maior lucro líquido da sua história, de R$ 900,07 milhões e a quitação integral das obrigações históricas junto ao FGTS, a Companhia encerra este ciclo com solidez financeira e disponibilidade de caixa superior a todas as suas obrigações.

Tais resultados são reflexo de um Plano de Negócios efetivo e do aprimoramento contínuo dos processos internos. Além da eficiência operacional, a Empresa reafirmou sua função social através do Programa de Regularização de Imóveis para Famílias de Baixa Renda, da classificação A+ no Programa Sintonia da Receita Federal e do compromisso com a Agenda ASG, materializado pelo Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão.

A trajetória percorrida em 2025 fortalece a missão da Emgea e a prepara para um novo horizonte estratégico fundamentado na Lei nº 14.995/2024. A Companhia inicia o próximo ciclo focada na modernização tecnológica, no uso de Inteligência Artificial e na expansão para novos mercados, reafirmando seu compromisso com a inovação, a transparência e o desenvolvimento de Políticas Públicas de valor para a União e a para a sociedade brasileira.