

**INDICADORES
E METAS
ESTRATÉGICAS**

2019/2020

ANÁLISE DE
ATENDIMENTO DAS
METAS E RESULTADOS

ARTIGO 23, LEI 13.303 DE
30 DE JUNHO DE 2016



COHABMINAS

SUMÁRIO

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	3
1.1. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	3
MISSÃO.....	3
VISÃO.....	3
VALORES.....	4
PILARES.....	4
EIXOS.....	4
2. ANÁLISE DE METAS E RESULTADOS.....	4
ANEXO.....	6
Gestão Documental.....	6
Qualificação da Carteira.....	8
Soluções Financeiras.....	11
Novos Empreendimentos.....	11
Regularização Fundiária.....	12
Patrimônio Imobiliário.....	13

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A gestão da Companhia que assumiu o mandato em abril de 2019, elaborou o planejamento estratégico para o período de 2019-2022, o qual passou a nortear a conduta e ações de gestores e equipes técnicas envolvidas, na busca permanente dos objetivos e resultados traçados com ampla participação e envolvimento dos empregados da Companhia.

A rotina de monitoramento do planejamento estratégico estabelecido se tornou uma grande aliada na manutenção do foco e do ritmo das realizações ao longo do ano de 2020/2021 e, mesmo em contexto de teletrabalho em decorrência do cenário de pandemia vivenciado, foi possível manter grande parte das atividades e iniciativas programadas em pleno funcionamento.

Com o Planejamento Estratégico implementado se vislumbra a redefinição do papel da Cohab Minas na política de habitação no Estado de Minas Gerais, bem como encontrar caminhos inovadores no cumprimento desse papel, criar métricas para ações futuras e consolidar a cultura de planejamento na busca contínua de ferramentas eficazes ao acompanhamento, comunicação e envolvimento de todas as áreas e equipes.

1.1. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A escolha dos valores se deu com a participação direta dos empregados da Companhia que deram sugestões por meio de duas urnas físicas, uma para obter os valores internos (os que devem guiar o relacionamento entre os colaboradores) e outra para os valores externos (os que devem guiar o relacionamento da COHAB com seus clientes e fornecedores). Todas as percepções captadas, foram consolidadas e serviram de base para construir a seguinte Identidade Organizacional:

MISSÃO

Facilitar o acesso de famílias mineiras de baixa renda à moradia digna, por meio de soluções que garantam autonomia do cidadão com menor dependência do estado.

VISÃO

Ser, em 2022, uma empresa sem passivos e apta a cumprir as diretrizes governamentais.

VALORES

Agilidade, colaboração, inovação, integridade, respeito aos contratos, responsabilização, transparência, uso racional dos recursos.

PILARES

- Manter-se independente dos recursos do tesouro;
- reduzir os custos operacionais ao mínimo;
- conquistar uma nova realidade na gestão de pessoas;
- ser mais ágil, enxuta, eficiente e coerente com o contexto;
- Governança e Compliance.

EIXOS

- Sanear Integralmente os Passivos (Eixo Passivos);
- Transformar os ativos em soluções rentáveis(Eixo Ativos); e
- Desenvolver formas simples e não burocráticas de promover o acesso à habitação (Eixo Novo).

2. ANÁLISE DE METAS E RESULTADOS

Em cumprimento ao determinado pelo §2º do Art. 23 da Lei 13.303 de 30 de junho de 2.016, qual seja:

“§2º Compete ao Conselho de Administração, sob pena de seus integrantes responderem por omissão, promover anualmente análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, devendo publicar suas conclusões e informá-las ao Congresso Nacional, às Assembleias Legislativas, à Câmara Legislativa do Distrito Federal ou às Câmaras Municipais e aos respectivos tribunais de contas, quando houver”; segue a análise de resultados e metas estratégicas, em consonância com o Planejamento Estratégico, cuja elaboração iniciou-se em agosto de 2019, sendo sua execução efetiva a partir do início de 2020.

Cinco iniciativas de planejamento estratégico em andamento no ano 2020, cujos resultados são objeto de análise no presente relatório, foram separadas nos 3 Eixos de atuação, sendo elas:

- Regularização de Empreendimentos;
- Novos Empreendimentos;
- Patrimônio Imobiliário;
- Qualificação da Carteira;
- Soluções Financeiras; e
- Gestão Documental.

Ressalte-se que, a análise dos resultados dos Eixos e Iniciativas, as quais seguem no ANEXO, vinha sendo realizada conforme o modelo de governança instituído, que visa monitorar a evolução dos trabalhos e avaliar o desempenho por meio de ferramentas eficientes e reuniões periódicas de acompanhamento. O ciclo de governança prevê cinco momentos, quais sejam:

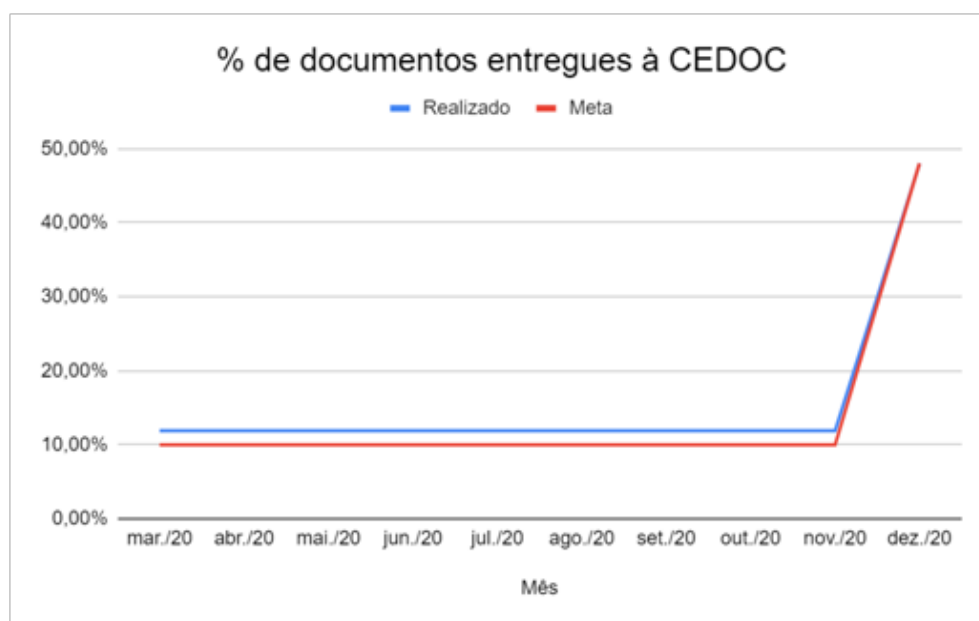
1. Diariamente os líderes, gestores e equipes dos eixos e iniciativas reportam o andamento de suas ações e responsabilidades por meio da ferramenta Trello;
2. Semanalmente são realizadas reuniões de acompanhamento com os líderes dos eixos e gestores das iniciativas com a equipe de planejamento da Companhia de forma a identificar soluções para entraves e reportar as realizações;
3. Mensalmente é realizada Reunião Gerencial, com a presença de todas as lideranças da companhia (diretores, gerentes, líderes e gestores) para apresentação do andamento dos eixos e das iniciativas para a busca de soluções para entraves e apresentar produtos concluídos no período;
4. Trimestralmente o desempenho dos líderes e gestores é avaliado por método 360º pela Gerência de Planejamento, possibilitando dar feedback aos gestores e reportar à DEX o desempenho individual de cada um e, por fim:
5. Quadrimestralmente é realizada uma Reunião Gerencial Ampliada, com o mesmo objetivo da reunião mensal, mas contando com a presença de todos(as) os(as) colaboradores(as) da Cohab Minas, de forma a dar amplo conhecimento e compartilhamento das realizações de todos os eixos e iniciativas.

ANEXO

Gestão Documental

A Iniciativa de Gestão Documental possuía como objetivos a reestruturação do arquivo físico e digital da Companhia, a revisão dos processos de gestão documental, o levantamento e implementação de ferramentas que otimizem a gestão documental e o atendimento às normas legais de arquivamento. Para cumprimento do escopo, foram definidas três frentes de trabalho: a Transferência e gestão do arquivo, a Definição de estratégia para redução de processos em meio físico e a Definição de estratégia para reduzir documentos da rede. Para acompanhamento das atividades, foram definidos os seguintes indicadores e metas:

1-º) % de documentos entregues à CEDOC



O acervo documental da Cohab Minas encontrava-se em galpão alugado pela Companhia, com estrutura precária e de alto custo de administração. Como solução, foi contratado, por processo licitatório, um serviço de gestão documental que contempla também a guarda adequada por empresa terceirizada de forma mais segura e eficiente. Devido à pandemia e considerando o retorno gradativo dos empregados, a redução drástica na quantidade de membros nas equipes em detrimento de muitos pertencerem ao grupo de risco, a necessidade de análise minuciosa de algumas caixas e o remanejamento de empregados

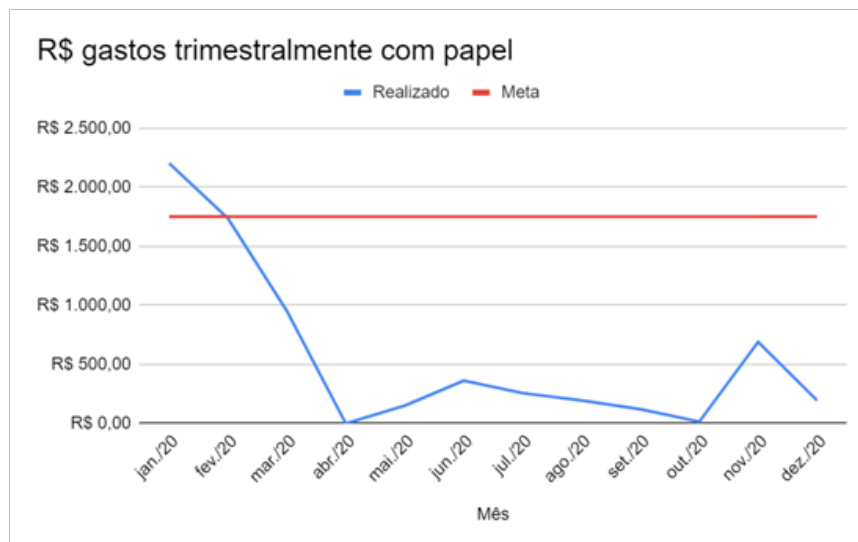
para cobrirem férias de empregados da SEDE, a frente de transferência do arquivo para gestão por esta contratada sofreu bastante atraso, por este ser um trabalho executado presencialmente, ficando suspenso entre os meses de abril e novembro de 2020.

2º)- R\$ gastos trimestralmente com papel



Este indicador contribui na análise da Estratégia para Redução de Processos em Meio Físico. Foram identificados os 13 processos que mais geram a produção de papel na Companhia e elaboradas propostas e ferramentas de melhoria com potencial a mitigar o aumento do acervo documental, uma vez que ocorria de forma desordenada e desnecessária. Cabe ressaltar que a ocorrência da pandemia colaborou com o fomento de mudanças rápidas e consequentemente, com o bom desempenho do indicador.

3-º) Nº de documentos/arquivos excluídos do diretório Apollo (Fileservice)

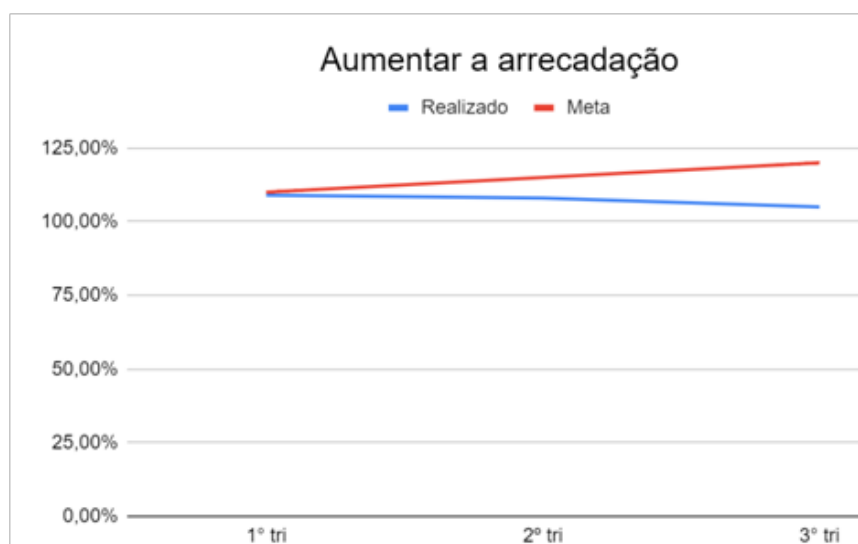


Com o objetivo de higienizar a rede e computadores da Cohab Minas, foi realizado um minucioso expurgo de arquivos duplicados e softwares/apps irrelevantes para as atividades dos colaboradores. Tal atividade eliminou da rede 286.988 arquivos identificados como duplicados e desinstalou 95 dos 122 softwares/apps instalados nas máquinas da Companhia.

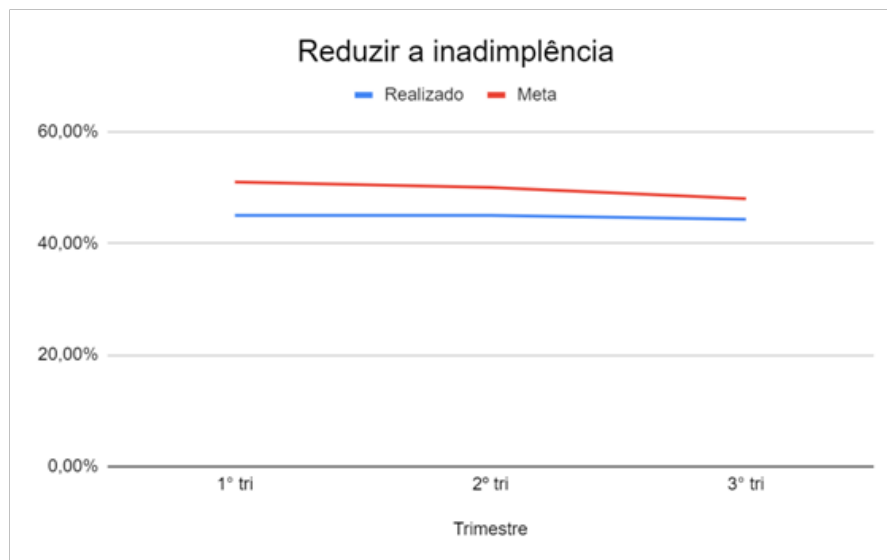
Qualificação da Carteira

A Iniciativa de Qualificação da Carteira Cohab inicialmente contemplava a instituição de novas estratégias de cobrança, frentes de substituição da modalidade contratual e qualificação da base de dados, dentre outras ações. Para acompanhamento e monitoramento das atividades foram criados os seguintes indicadores:

1-º) Aumentar a Arrecadação

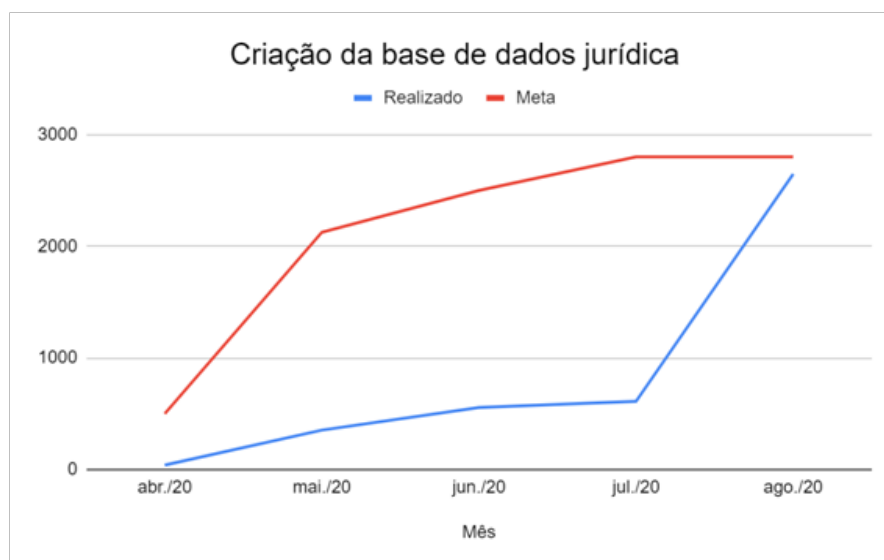


2º) - Reduzir a Inadimplência

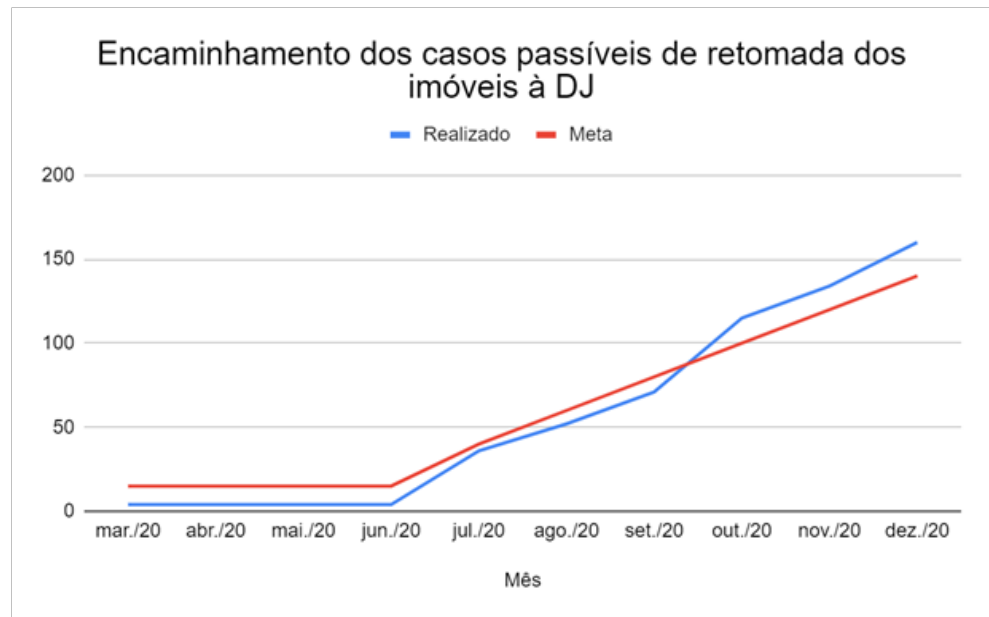


3º) - Criação da Base de Dados Jurídicos

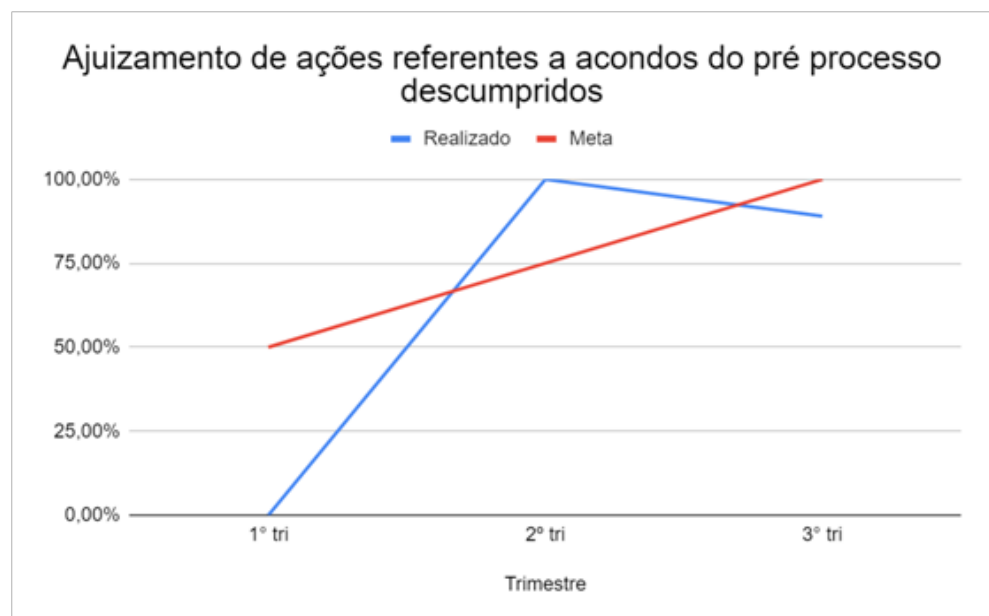
Seguindo diretrizes da assessoria técnica especializada da Companhia São Paulo de Desenvolvimento e Mobilização de Ativos - SPDA contratada pela Cohab Minas (que será detalhado no âmbito da próxima iniciativa apresentada neste relatório), foi incluído no escopo da iniciativa de Qualificação da Carteira a criação de uma base de dados dos processos judiciais que se relacionam com contratos de financiamento que lastreiam os créditos da Companhia. Os dados até então disponíveis não eram atualizados e confiáveis, posto que a última base datava de 2015 com atualização até 2017 e, por se caracterizarem por sua dinâmica, a carência de atualização tornou esta base inservível.



4º) - Encaminhamento dos casos passíveis de retomada dos imóveis à Diretoria Jurídica



5º) - Ajuizamento de ações referentes a acordos do pré processo descumpridos



Soluções Financeiras

Uma das diretrizes governamentais dada no início desta gestão para a Companhia foi a grande necessidade de rentabilização de seus ativos, de forma a não necessitar de recursos estaduais para seu financiamento. Para isso, foi criada a Iniciativa Soluções Financeiras, que contempla uma série de estudos, pesquisas de benchmark e troca de experiência com outras empresas e estados na busca de alternativas para o cumprimento deste objetivo. Ao longo de 2020 foi feito o planejamento para elaboração e estruturação de um Fundo de Investimentos em Direitos Creditórios - FIDC e um Fundo de Investimento Imobiliário - FII.

Novos Empreendimentos

A Cohab Minas concentrou esforços, a partir de 2016, na obtenção de recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço/FGTS - Programa Minha Casa Minha Vida - MCMV. Nesse modelo, a Cohab Minas passou a atuar como agente promotor, em parceria com a Caixa Econômica Federal, para construção de novas unidades habitacionais nos municípios do Estado de Minas Gerais.

Considerando os critérios do Programa Parcerias, do Governo Federal, os alinhamentos mantidos com a Caixa, a fase do empreendimento perante este agente financeiro, situação de urbanização, investimento da Cohab Minas e investimento do município, foram classificados como tecnicamente viáveis 50 empreendimentos, para os quais a COHAB vem imprimindo esforços para viabilização, totalizando a previsão de entrega de mais de 2 mil unidades habitacionais.

Para gestão dessa carteira de 50 empreendimentos selecionados, em fevereiro de 2020, a Cohab Minas criou a Iniciativa Novos Empreendimentos. Essa iniciativa gerencia e monitora todos os trâmites entre Cohab Minas (Agente Promotor), CAIXA (Agente Financeiro) e a Prefeitura Municipal (Parceiro responsável pela viabilização e cumprimento de infraestrutura do terreno no qual será implantado o empreendimento).

Para monitoramento desses empreendimentos, foi acompanhado mensalmente o número de empreendimentos por fase do processo. Vale ressaltar que os empreendimentos que não se mostrarem viáveis de finalizarem até 2022 saíram da carteira. Até dezembro de 2020, 8 empreendimentos foram inviabilizados.

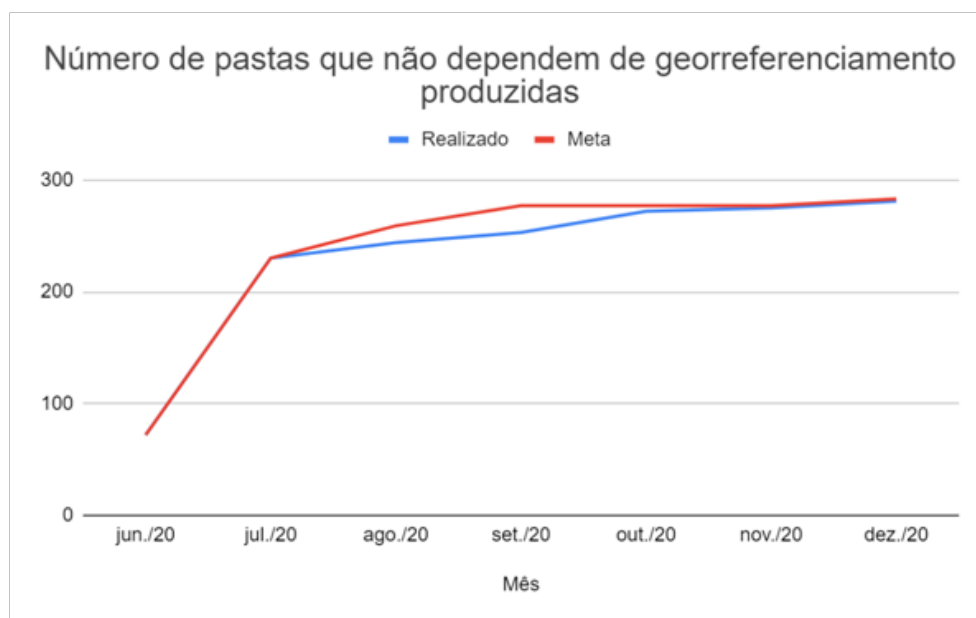
Etapa		jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dec
		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Pré-análise	Realizado	0	0	0	7	10	0	0	0	0	0	0	0
	Meta	24	13	7	4	7	2	1	1	0	0	0	0
Projeto	Realizado	19	21	3	3	37	11	0	0	0	0	0	0
	Meta	18	10	3	1	3	3	1	1	1	0	0	0
Licitação	Realizado	16	14	11	5	9	11	5	2	1	1	0	0
	Meta	17	8	4	14	4	5	2	1	1	2	1	0
Análise Definitiva	Realizado	10	12	17	27	22	17	22	21	21	18	7	7
	Meta	9	16	26	19	26	28	31	22	27	27	27	25
Contratação	Realizado	0	0	13	7	2	10	13	8	4	5	12	12
	Meta	0	3	6	15	6	8	8	17	13	13	13	12
Obra	Realizado	1	1	5	1	1	1	10	19	24	26	31	31
	Meta	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Conclusão	Realizado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Meta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Regularização Fundiária

A Iniciativa de Regularização de Empreendimentos objetiva regularizar 419 Conjuntos Habitacionais implantados pela Companhia, localizados em 275 municípios e totalizando 17.914 unidades habitacionais. Estes conjuntos habitacionais foram implantados pela Cohab Minas e possuem algum tipo de pendência registral que, conseqüentemente, impedem a emissão de escritura pública de propriedade aos contratantes da Cohab, bem como a transferência dos financiamentos. Com advento da REURB, através da publicação da Lei federal nº 13.465/2017 e de seu Decreto regulamentador nº 9.310/2018, flexibilizou-se a forma de regularização fundiária, abarcando as unidades habitacionais construídas pela Cohab Minas. Essa condição surge como possibilidade de solucionar o problema.

Em 2020, em decorrência do ano eleitoral, as atividades da REURB foram todas internas, não contemplando o contato direto com os municípios. Esse trabalho consistia na elaboração do processo físico e digital com todos os modelos de documentos necessários para o município instaurar a REURB. Os processos foram divididos em 2: (i) processos que tinham o georreferenciamento atualizado (ii) pastas que dependiam da realização do georreferenciamento. Para o grupo ii, a montagem do processo só inicia após a execução do serviço de georreferenciamento. No ano de 2020, a contratação desse serviço não

foi finalizada. Dessa forma, o indicador acompanhado foi o de pastas que não dependiam do serviço de georreferenciamento. O indicador é a razão entre o número de pastas finalizadas e o número de pastas no grupo.



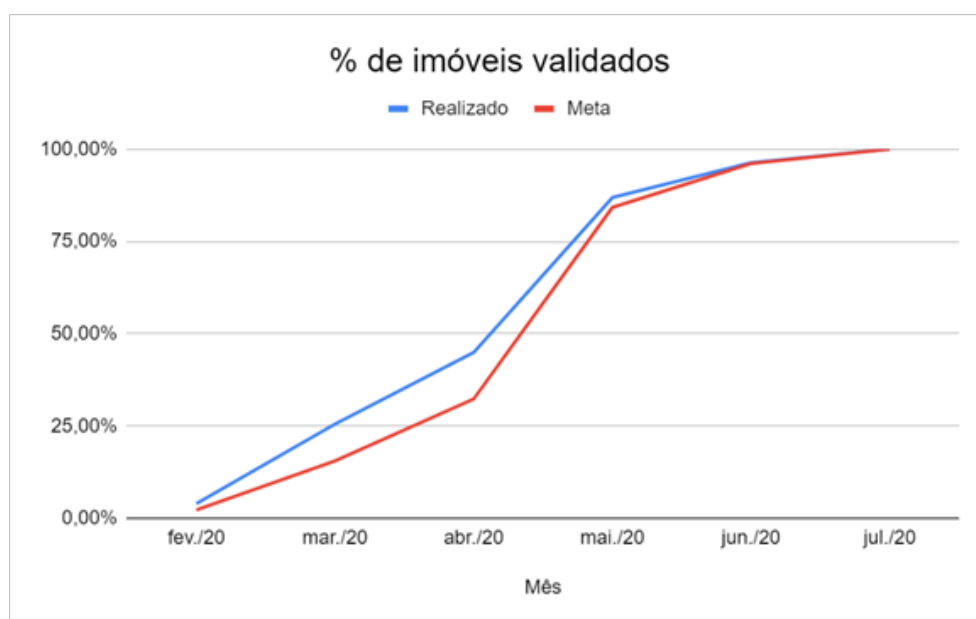
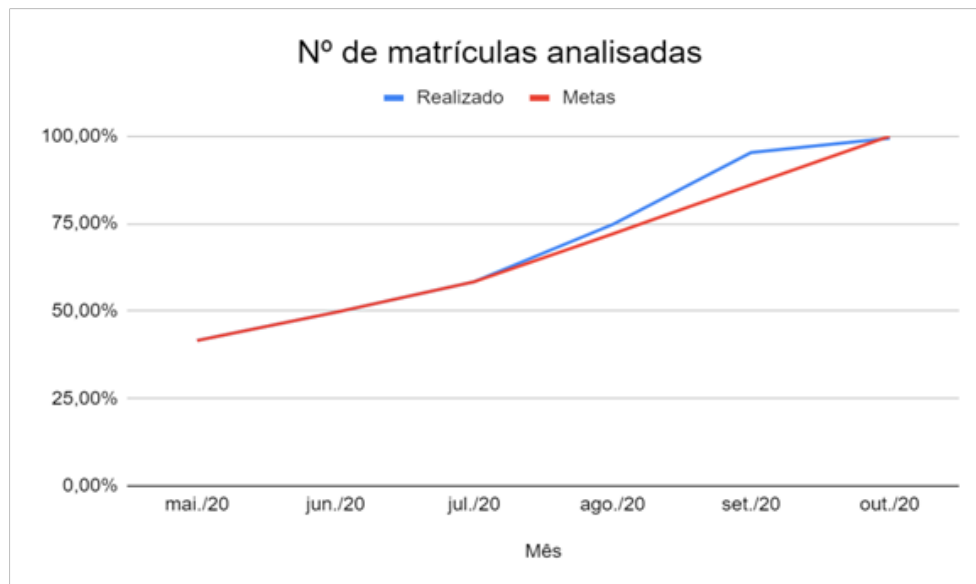
Patrimônio Imobiliário

A Cohab Minas ao longo dos anos recebeu e adquiriu diversos terrenos para implantação de empreendimentos habitacionais, tendo utilizado parte desses terrenos para a finalidade específica. Nesses terrenos remanesceram espaços nas formas de lotes urbanizados, áreas, lojas, dentre outros, que compõem o atual patrimônio imobiliário da Cohab Minas. Parte desse patrimônio não está utilizado/ocupado pela Companhia e encontra-se em diversas situações, tais como: (i) cedidos de forma gratuita; (ii) ocupados por Municípios/Estado; (iii) invadidos por particulares, dentre outras formas de ocupação irregular.

Dessa forma, foi levantada por esta gestão a necessidade urgente de se atualizar e conhecer o status desses imóveis, solucionar suas respectivas pendências e permitir que todos eles possam ser utilizados/destinados pela Cohab Minas. Para isso foi criada a Iniciativa denominada Patrimônio Imobiliário.

O escopo da Iniciativa contempla os imóveis de propriedade da Cohab Minas que não possuem contrato de financiamento vinculado e que têm impedimentos para utilização/destinação. Para isso, foram estruturadas duas grandes entregas da iniciativa: (i) validação da base de dados e a categorização do patrimônio e (ii) desenvolvimento de Notas Técnicas com propostas de estratégias de destinação para cada categoria.

Para esta iniciativa foi acompanhado o indicador de validação da base de dados, sendo a razão entre imóveis validados e imóveis totais na base. Como resultado, surgiu a base de dados atualizada e os fluxos para atualização rotineira da base.



COMPANHIA DE HABITAÇÃO DE MINAS GERAIS



COHAB MINAS



MINAS
GERAIS

GOVERNO DIFERENTE.
ESTADO EFICIENTE.

Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves
Rodovia João Paulo II, 4.001 – Serra Verde, Belo Horizonte – MG
Edifício Gerais 14º andar. CEP:31630-901