

# Plano de Negócios 2020

*Abril/2020*

# PLANO DE NEGÓCIOS 2020 - ESTRATÉGIAS E METAS DE LONGO PRAZO

## LEI FEDERAL 13.303/16

### SUMÁRIO

- 1) Carta do Presidente
- 2) Planejamento Estratégico
  - 2.1. Contexto Institucional
  - 2.2. Macroproblema, Missão, Visão e Objetivos Estratégicos
    - 2.2.1. Macroproblema da Habitação de Interesse Social do Estado de São Paulo
    - 2.2.2. Visão da CDHU
    - 2.2.3. Missão e objetivos Estratégicos da CDHU
  - 2.3. Governança Corporativa
    - 2.3.1. Estrutura de Governança da CDHU
  - 2.4. Imagem-Objetivo de médio prazo e Linhas Programáticas
    - 2.4.1. Recuperação urbana de assentamentos precários, favelas e áreas de risco
    - 2.4.2. Provisão de moradias
    - 2.4.3. Requalificação urbana e habitacional
    - 2.4.4. Regularização Fundiária
    - 2.4.5. Assistência técnica e promoção do desenvolvimento institucional
  - 2.5. Principais campos de planejamento estratégico e gestão da Cia. para alcance dos objetivos pretendidos
    - 2.5.1. Política de Atendimento Habitacional
    - 2.5.2. Estrutura e Gestão Financeira
    - 2.5.3. Gestão da Informação
    - 2.5.4. Assistência Técnica
    - 2.5.5. Inovação e Sustentabilidade
    - 2.5.6. Planejamento de investimentos, programas e ações
- 3) Metas e estratégias: Realizado 2019 e projeção para 2020 a 2024
- 4) Gestão de Riscos

## 1) Carta do Presidente

Em 2019 a CDHU contemplou mais de oito mil famílias no Estado de São Paulo, com a entrega expressiva de novas habitações, concessão de cartas de crédito e a realização de obras e serviços de urbanização de favelas ou assentamentos precários. Além disso, entregou milhares de títulos de regularização fundiária e edificação de conjuntos habitacionais e condomínios outrora promovidos pela Companhia. Tal desempenho é expressivo em face do cenário adverso do último ano para o segmento da habitação popular no país. A atuação da Companhia contribuiu para mitigação dos efeitos do déficit habitacional do Estado e para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e famílias atendidas.

No que se refere à governança, o advento da Lei Federal nº 13.303, de 2016, introduziu na Companhia a necessidade de rever suas estratégias e táticas de atuação e aprimorar seus mecanismos de gestão corporativa, visando, além de consolidar seu papel histórico, a ampliar o escopo e a escala de oferta dos serviços aderentes à política pública de habitação do Estado.

Diante desse novo ambiente corporativo e do cenário econômico do país a CDHU trabalhará a partir de 2020 para, além de aperfeiçoar suas modalidades tradicionais de atuação, sobretudo no enfrentamento dos problemas em que a ação estatal se faz indispensável pela impossibilidade de viabilizar soluções pelos mecanismos e interesses do mercado privado, incrementar a política de fomento habitacional, já desenhada no âmbito da Secretaria da Habitação, com vistas a ampliar a oferta de novas moradias e serviços habitacionais, por meio da instituição de instrumentos de estímulo à participação da iniciativa privada, de maneira responsável, idônea e isonômica, e da organização da Companhia para operar como agente financeiro do FGTS.

Em outra frente, no campo da prestação de serviços aderentes às suas finalidades sociais, a CDHU buscará ampliar sua participação nos programas e ações de desenvolvimento regional e urbano convergentes com os objetivos, diretrizes e interesses do Estado em desenvolver as cidades paulistas de modo equilibrado e sustentável como forma de redução das desigualdades sociais.

Nesse ambiente de escassez de recursos será importante fortalecer as atividades de controle da carteira de mutuários, não apenas para consolidar sua relevância como fonte de recursos, mas, principalmente, para observar o princípio solidário contributivo das famílias já beneficiadas e assegurar a distribuição parcimoniosa e equitativa dos expressivos subsídios, concedidos com esforços de toda a sociedade paulista. As ações neste campo estarão voltadas para a introdução de modernas ferramentas de tecnologia da informação e aplicativos que permitam realizar cruzamentos de bases cadastrais, respeitando a nova lei de acesso a informações prevista para vigorar a partir de 2020.

A definição dos novos papéis estratégico e tático exigirá expressivo investimento na capacitação da Companhia na instrumentalização dos modelos corporativos de gestão e no aprimoramento das habilidades e especialidades profissionais dos colaboradores e dos prestadores de serviços, com atenção especial para as constantes transformações tecnológicas e inovações que o mundo e o país vivem e viverão.

Portanto, pode-se afirmar que a Companhia está diante de uma mudança cultural importante, corroborada pelas crescentes exigências da sociedade para que o Estado preste serviços adequados e com qualidade. Para responder a contento essas exigências será fundamental que a Companhia disponha de bases de dados e informações confiáveis sobre as carências habitacionais, mapeadas regionalmente e com abordagens objetivas sobre as áreas de risco, fragilidades e desigualdades sociais. Nesse passo, a CDHU buscará estabelecer acordos de cooperação ou contratos com órgãos e entidades de pesquisa com vistas a conceber

metodologias próprias para estimar e qualificar o déficit habitacional do Estado, com necessária visão territorial e ênfase nas regiões metropolitanas para informar as atividades de planejamento e concepção dos programas e ações.

Finalizando, é fundamental destacar a participação atuante dos órgãos colegiados – Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria Estatutário e Diretoria Plena – e das Secretarias da Habitação, Governo e Fazenda e Planejamento no processo de discussão definidor das diretrizes e estratégias para a Companhia.

**REINALDO IAPEQUINO**  
Diretor-presidente da CDHU

## 2) Planejamento Estratégico

### 2.1. Contexto Institucional

#### Base Legal

A CDHU - Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo, empresa pública, é parte integrante da administração indireta do Estado de São Paulo, regendo-se por seu estatuto, pela Lei Federal nº 6.404/76 e demais disposições legais aplicáveis. Foi constituída por Escritura lavrada no 5º Tabelionato de Notas da Comarca de São Paulo, arquivada na JUCESP e publicada no DOE de 22/05/76 sob a denominação de CECAP - Cia. Estadual de Casas Populares. Outras denominações posteriores, mantidos todos os seus registros: CODESPAULO - Cia. de Desenvolvimento do Estado de São Paulo (Decreto nº 16.512 de 19/01/81, AGE de 06/02/81); CDH - Cia. de Desenvolvimento Habitacional do Estado de São Paulo (Decreto nº 21.592 de 03/11/83, AGE de 22.03.84); CDHU - Cia. de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo (Decreto nº 30.052 de 15.06.89, AGE de 26.07.89).

#### Vinculação

- Decreto Estadual nº 29.355, de 14/12/1988, promoveu a reorganização da Administração Direta e Indireta do Estado, vinculando a Cia. à Secretaria da Habitação (então Secretaria de Habitação e Desenvolvimento Urbano, denominação alterada para Secretaria da Habitação - SH, após a edição do Decreto nº 33.136, de 15/03/1991), à qual cabe a definição de diretrizes de atuação da Cia., cujas funções estão discriminadas em seu Estatuto Social.

<http://www.cdhu.sp.gov.br/web/guest/governanca-corporativa/estatuto-social>

- Lei Estadual nº 12.801 de 15 de janeiro de 2008, regulamentada pelo Decreto Estadual 53.823 de 15 de dezembro de 2008, instituiu o Conselho Estadual de Habitação (CEH); Fundo Paulista de Habitação de Interesse Social (FPHIS) e Fundo Garantidor Habitacional (FGH).
- Decreto Estadual nº 57.370/11 alterou a designação do Agente Operador dos Fundos Habitacionais, instituindo na SH a Agência Paulista de Habitação Social, com a finalidade de fomentar e executar programas e ações na área de habitação de interesse social e incluindo entre suas atribuições o exercício das funções de Agente Operador do FPHIS e FGH. Esse decreto foi modificado pelo Decreto Estadual nº 60.257/14 – que alterou a denominação da Agência para Casa Paulista.
- Decreto Estadual nº 60.349/14 que indicou as unidades orçamentárias da SH, incluindo a própria SH e a CDHU; e estabeleceu a Casa Paulista como Unidade de Despesa da unidade orçamentária.

A Política Habitacional do Estado de São Paulo é desenvolvida no âmbito da administração direta pela Secretaria de Estado da Habitação e da Agência Paulista de Habitação Social – Casa Paulista, sendo entidade da administração indireta, vinculada à Secretaria da Habitação, a Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano S.A – CDHU.

A CDHU, empresa pública, tem vinculação à Secretaria da Habitação, à qual cabe a definição de suas diretrizes de atuação, sendo as funções/objetivos da Companhia discriminados no seu Estatuto Social, com destaque para:

- ⇒ Agente Promotor e Financeiro de Habitação;
- ⇒ Agente Técnico do Sistema Estadual de Habitação;
- ⇒ Agente Operador do SFH - Sistema Financeiro de Habitação.

## 2.2. Macroproblema, Missão, Visão e Objetivos Estratégicos

### 2.2.1. Macroproblema da Habitação de Interesse Social do Estado de São Paulo

Elevado e desigual passivo de inadequação e déficit habitacional de interesse social, associado a uma provisão de novas moradias e ações de recuperação urbana dissociadas do desenvolvimento local e da inclusão social, no Estado de São Paulo.

**Autor:** Grupo Técnico de Apoio – AP 46/2013.

### 2.2.2. Visão da CDHU

Promover o atendimento de famílias de baixa renda, no território paulista, com a oferta de soluções habitacionais de interesse social, em conformidade com as diretrizes da Política Habitacional do Estado de São Paulo, em três dimensões:

- I - **Social:** ação social inclusiva, para o atendimento às famílias de maior vulnerabilidade social, resultando na melhoria da qualidade de vida.
- II - **Econômica:** oferta de soluções habitacionais, garantindo o acesso ao financiamento e subsídios compatíveis com a capacidade de pagamento das famílias, respeitando o equilíbrio econômico-financeiro da Companhia.
- III - **Qualidade e Sustentabilidade:** viabilização de imóvel urbano, com projetos de qualidade, infraestrutura e integrado à cidade. Garantia de solução de moradia, que propicie o uso e manutenção adequados nas condições de: habitabilidade, acessibilidade, sociabilidade e qualidade urbana e ambiental.

**Fonte:** Relatório da Reunião de Insumos para Planejamento Estratégico, 27 de novembro de 2012.

### 2.2.3. Missão e objetivos Estratégicos da CDHU

A questão habitacional no Estado de São Paulo, especialmente nas últimas décadas, aponta dois grandes desafios para o poder público. O primeiro diz respeito à necessidade de provisão de novas moradias para a população de baixa renda, não atendida pelo mercado formal, no âmbito de uma política estruturada de Habitação de Interesse Social – HIS, que oriente as ações das três esferas de governo. O segundo desafio refere-se à necessidade de recuperar e qualificar os passivos urbanos e ambientais gerados pelo crescimento intenso e precário das cidades, característicos do processo excludente de urbanização e apropriação do solo, dos bens e serviços urbanos, confirmados pelos mais de 3 milhões de domicílios paulistas com carências, conforme estudo da Fundação Seade - FSEADE<sup>1</sup>. Soma-se a esse já complexo quadro, a exigência de compreensão das diversidades regionais desse estado-nação que é o território paulista. Para isso os objetivos estratégicos da pasta Habitação podem ser sintetizados nos seguintes itens:

- Promover o combate ao **déficit habitacional** de interesse social no Estado de São Paulo, garantindo o atendimento às demandas prioritárias locais e regionais, considerando suas especificidades;
- Contribuir para a redução da **inadequação habitacional**, prioritariamente pela mobilização de demais órgãos de governo e atores sociais do Estado de São Paulo;
- Garantir o **atendimento habitacional** às famílias de baixa renda com soluções dignas que promovam a sua qualidade de vida;

<sup>1</sup> Fundação Seade. *Relatório I – Estimativa de necessidades habitacionais no Estado de São Paulo*. Fundação Seade, São Paulo, outubro de 2009

- Promover a **inclusão social** e a cidadania, por meio da provisão de novas moradias e de ações de recuperação urbana, integradas às políticas sociais locais e regionais no Estado de São Paulo;
- Promover o **desenvolvimento local** em parceria com a sociedade civil organizada, mediante a implementação de soluções urbanas e habitacionais integradas ao planejamento urbano do município e região;
- Apoiar o **desenvolvimento técnico-institucional** dos agentes da política de habitação de interesse social;
- Garantir **fontes orçamentárias estáveis** para financiamento e subsídios, ampliadas com captações de recursos internacionais, federais, privados e de contrapartidas municipais;
- **Autor:** Grupo Técnico de Apoio – AP 46/2013.

Tendo em vista esse quadro, a **missão da CDHU** pode ser caracterizada como a de promover o atendimento de famílias de baixa renda, no território paulista, com a oferta de soluções habitacionais de interesse social, em conformidade com as diretrizes da Política Habitacional do Estado de São Paulo com as seguintes funções principais da Cia., discriminadas em seu Estatuto Social:

- **Agente promotor e financeiro de habitação**, nas diversas modalidades de atendimento habitacional, em consonância com as diretrizes de desenvolvimento urbano e habitacional estabelecidos nos níveis Estadual e Municipal e outros planos similares.
- **Agente Técnico**, podendo, entre outras, assumir as responsabilidades de: i. Apoio à realização de Planos e Programas Estaduais e/ou Municipais de habitação prioritários para o atendimento à população de baixa renda, mediante prestação de serviços de assistência técnica, jurídico legal, comunitária e financeira aos programas estaduais e municipais de habitação; ii. Prestação de serviços de projetos para equipamentos urbanos e/ou comunitários e outras edificações destinadas a prestação de serviços públicos, mediante convênios com outros entes públicos; iii. Elaboração ou promoção de projetos de empreendimentos habitacionais.
- **Agente operador do Sistema Financeiro de Habitação**, podendo celebrar convênios e contratar serviços com instituições financeiras, bem como com entidades internacionais, para obter recursos e gerir os créditos de financiamentos concedidos aos beneficiários dos programas habitacionais promovidos pela Companhia.

### 2.3. Governança Corporativa

A CDHU sempre buscou manter boas práticas de governança corporativa e conformidade, prezando pela transparência com todas as suas partes interessadas. A partir da criação da Lei 13.303/16, que estabelece mecanismos para ampliar e aprimorar a transparência e práticas de governança nas empresas estatais, a Companhia passou a tomar as providências necessárias para se adequar às novas exigências, fortalecendo sua estrutura organizacional.

A lei estabelece regras de divulgação de informações, práticas de gestão de risco, exigência de código de conduta, formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade de suas ações, além de definir como devem ser constituídos os conselhos e os requisitos mínimos para nomeação de dirigentes.

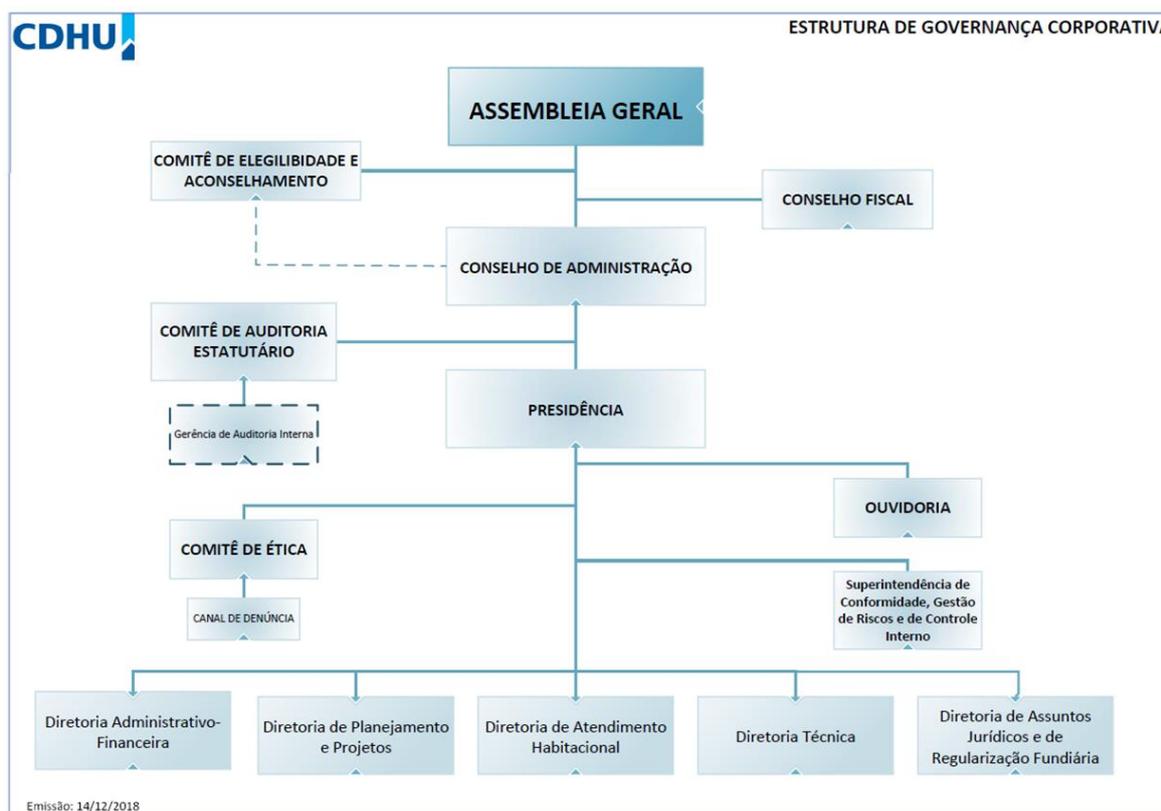
A governança da CDHU está estruturada por meio de um corpo diretivo do qual fazem parte a presidência e cinco diretorias, além de superintendências e gerências, com funções específicas relacionadas às suas áreas

de atuação. Todo o processo de seleção e nomeação para cargos de confiança, incluindo o mais alto órgão de governança, acontece com foco nos requisitos de competência para o exercício das atividades.

Vale lembrar que o diretor-presidente atua e exerce liderança em debates e discussões sobre as ações da Companhia por meio da participação em comitês e atuação diretamente com os responsáveis pelo atendimento habitacional do Estado de São Paulo.

Cabe à Assembleia Geral eleger o Conselho de Administração e designar o seu presidente, não podendo a escolha recair sobre diretor-presidente da Companhia que também tenha sido eleito conselheiro. A assembleia é presidida preferencialmente pelo presidente do Conselho de Administração, reunindo-se anualmente e extraordinariamente quando necessário.

### 2.3.1. Estrutura de Governança da CDHU



Cada nível de atuação tem suas atribuições específicas dentro da Companhia:

<b>Assembleia Geral</b>	Responsável por eleger o Conselho de Administração, fixar o número total de cargos dentro do limite máximo previsto no estatuto e designar seu presidente.
<b>Conselho de Administração</b>	Tem a responsabilidade de aprovar o Planejamento Estratégico com as diretrizes de ação, metas, resultados e índices de avaliação de desempenho. Também aprova orçamentos, programas anuais e plurianuais, acompanha a execução dos planos, programas, projetos e orçamentos, além de definir objetivos e prioridades de políticas públicas compatíveis com a área de atuação da Companhia e o seu objeto social. O Conselho é composto por no mínimo três e no máximo 11 membros eleitos pela Assembleia Geral, com mandato de dois anos a contar da data da eleição, com reeleição permitida por três reconduções consecutivas. O diretor-presidente da

	<p>Companhia pode fazer parte do Conselho (mediante eleição da Assembleia Geral), mas não pode presidi-lo caso tenha sido eleito conselheiro.</p> <p>Atualmente o Conselho de Administração da Companhia é composto por 8 membros, com mandatos unificados previstos até abril/20 e presidido por membro eleito em Assembleia Geral. O diretor-presidente da Companhia, mediante eleição da Assembleia Geral, também faz parte do Conselho de Administração.</p> <p>Conforme definido em seu Regimento Interno aprovado em 23/04/18, o Conselho de Administração se reúne, ordinariamente, uma vez por mês, para deliberar sobre as matérias incluídas na ordem do dia, e extraordinariamente, sempre que necessário aos interesses da CDHU.</p>
<p><b>Conselho Fiscal</b></p>	<p>Composto por no mínimo três e no máximo cinco membros efetivos e igual número de suplentes, eleitos anualmente pela Assembleia Geral ordinária. De funcionamento permanente o Conselho, além das atribuições previstas em Lei, manifesta-se sobre a proposta de escolha ou destituição dos auditores independentes (antes da sua submissão ao Conselho de Administração) e acompanha os trabalhos realizados por esses auditores.</p> <p>Atualmente o Conselho Fiscal da Companhia é composto por 04 membros, com mandatos unificados previstos até abril/20.</p> <p>Conforme definido em seu Regimento Interno aprovado em 24/09/19, o Conselho Fiscal se reúne, ordinariamente, uma vez por mês, para deliberar sobre as matérias incluídas na ordem do dia, e extraordinariamente, sempre que necessário aos interesses da CDHU.</p>
<p><b>Presidência</b></p>	<p>Atua estrategicamente, tendo como prioridade promover a estruturação executiva da Companhia e designar ou destituir pessoas para as funções de confiança nos cargos executivos. Toda e qualquer alteração na estrutura organizacional ou funcional da CDHU é formalizada e oficializada pelo diretor-presidente.</p>
<p><b>Diretorias</b></p>	<p>Atuam de forma estratégica e representam a mais alta instância decisória e de planejamento em conjunto com a presidência. Entre suas atribuições básicas estão a formulação de políticas e diretrizes, avaliações sistemáticas das necessidades ou tendências sob sua gestão e gerenciamento das atividades de sua área. A Diretoria se reúne ordinariamente pelo menos duas vezes ao mês (além de convocações extraordinárias por convocação do diretor-presidente ou outros diretores) e é composta por seis membros, entre eles o diretor-presidente, todos com mandato unificado de dois anos, permitida a reeleição:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diretoria Administrativo-Financeira:</b> administra os recursos financeiros da Companhia, os compromissos, as despesas e os contratos de empréstimos.</li> <li>• <b>Diretoria de Planejamento e Projetos:</b> desenvolve, em conjunto com as demais diretorias, a visão estratégica da CDHU para a execução do planejamento empresarial, por meio da gestão integrada de processos.</li> <li>• <b>Diretoria de Atendimento Habitacional:</b> gerencia e planeja atividades relativas ao sorteio e entrega de unidades habitacionais, programando e promovendo a participação e a realização dos eventos para tais atos. Também realiza a articulação com os órgãos governamentais envolvidos, coordenando os trabalhos de organização social, condominial, sustentabilidade socioeconômica e ambiental com a população a ser atendida pelos empreendimentos.</li> <li>• <b>Diretoria Técnica:</b> propõe e implanta políticas e diretrizes gerais e de produção para o desenvolvimento e melhoria dos projetos, dirigindo os trabalhos voltados ao planejamento e controle das obras em execução para assegurar os padrões estabelecidos em contratos e projetos.</li> </ul>

- **Diretoria de Assuntos Jurídicos e de Regularização Fundiária:** promove, em conjunto com as demais diretorias, ações educativas e preventivas de conflitos, além da defesa jurídica, judicial e extrajudicial da CDHU. Responsável pela elaboração de pareceres e prestação de consultorias técnico-jurídica aos demais órgãos da Companhia.

A CDHU, como empresa pública, tem na sua estrutura de governança os seguintes comitês:

- O **Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento** é o órgão responsável pela supervisão do processo de indicação e de avaliação de Administradores e Conselheiros Fiscais, observado o disposto no artigo 10, da Lei federal n.º 13.303/2016, podendo também atuar, em caráter consultivo, objetivando o aconselhamento estratégico para o atendimento do interesse público que justificou a criação da Empresa, nos termos do artigo 160, da Lei federal n.º 6.404/1976.
- O **Comitê de Auditoria Estatutário** que é um órgão de assessoramento do Conselho de Administração e ao qual se reporta diretamente e tem as competências previstas na Lei federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016. A sua responsabilidade primária é monitorar a integridade das Demonstrações Financeiras da CDHU, inclusive suas divulgações e por consequência todo o sistema de Controles Internos que geram dados a essas Demonstrações Financeiras. É responsável também pelo:
  - Monitoramento da função de auditoria interna;
  - Monitoramento do processo de auditoria independente;
  - Monitoramento do sistema de canal de denúncias;
  - Monitoramento do processo de gestão de riscos, controles internos e *compliance*;
  - Monitoramento de Partes Relacionadas.

A composição do Comitê de Auditoria Estatutário é de no mínimo três membros independentes, com especialização comprovada em assuntos contábeis, finanças e fiscais e é coordenado por um conselheiro de administração independente.

Cabe ao Comitê de Auditoria Estatutário referendar a escolha do responsável pela auditoria interna, propor sua destituição ao conselho de administração e supervisionar a execução dos respectivos trabalhos. Não lhe compete interação operacional dos aspectos a serem endereçados, sob a pena de perda de independência.

- O **Comitê de Ética** é um colegiado multidisciplinar, independente, que tem por objetivo ser um órgão de assessoramento da Diretoria Colegiada nas questões que envolverem violações às normas estabelecidas no Código de Conduta e Integridade da CDHU.

Como instrumentos de governança foram desenvolvidos e implantados especialmente:

O **Código de Conduta e Integridade**, foi implantado em 21/03/18, revisado em 05/12/18 e sistematiza e aprimora procedimentos da Companhia para garantia do respeito e da responsabilidade nos diversos relacionamentos decorrentes direta ou indiretamente da sua atividade, e tem sua aplicação dirigida a todas as pessoas que mantenham relação comercial e de trabalho com a CDHU, inclusive os membros de Conselhos e Comitês, diretores, empregados, funcionários ou empregados requisitados ou cedidos de outros órgãos públicos, estagiários, aprendizes e prestadores de serviço de natureza permanente, temporária ou excepcional, direta ou indiretamente vinculados à Companhia.

O **Canal de Denúncias** da CDHU está disponível no site da Companhia desde 05/12/18. Este Canal é seguro e garante o anonimato do denunciante, sendo específico para denúncias relativas à desvio de conduta que envolva a CDHU e seus parceiros, conforme especificado no nosso Código de Conduta e Integridade. As denúncias são automaticamente direcionadas ao Comitê de Ética.

A **Superintendência de Conformidade, Gestão de Riscos e de Controle Interno**, além do atendimento às disposições aplicáveis do artigo 9º da Lei federal n.º 13.303/2016, estabelece políticas de incentivo ao respeito às leis, às normas e aos regulamentos, bem como à prevenção, à detecção e ao tratamento de riscos de condutas irregulares, ilícitas e antiéticas dos membros da empresa, devendo para isso adotar estruturas e práticas eficientes de controles internos e de gestão de riscos estratégicos, patrimoniais, operacionais, financeiros, socioambientais e reputacionais, dentre outros, as quais deverão ser periodicamente revisadas e aprovadas pelo Conselho de Administração, e comunicá-las a todo o corpo funcional.

A **Gerência de Auditoria Interna** é vinculada diretamente ao Comitê de Auditoria, regida pela legislação e regulamentação aplicável, é responsável por aferir a adequação dos controles internos; a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras.

A **Ouvidoria** da CDHU representa o cidadão dentro do órgão, de forma independente e autônoma, conforme Lei Estadual 10.294/99 e Decretos Estaduais 44.074/99 e 60.399/14, estabelecendo com ele um canal direto de comunicação.

Cabe também à Ouvidoria responder ao cidadão dentro do prazo legal de até 30 dias, bem como acompanhar com atenção as manifestações recebidas tanto por meio deste portal como aquelas feitas presencialmente na sede do órgão. O objetivo é melhorar o atendimento e os serviços prestados e corrigir ações da Companhia que possam ser prejudiciais ao público.

Além disso, a CDHU também conta com o apoio técnico de Comitês e Grupos de Trabalho devidamente constituídos e designados por atos do presidente. Entre eles estão:

- **Comitê Gestor do Plano de Ações Estratégicas e de Investimentos da CDHU**, que avalia as propostas técnicas e monitorar a execução das peças orçamentárias e do plano de ações estratégicas e de investimentos, identificando desvios que possam comprometer a realização de metas estabelecidas, fornecendo periodicamente a indicação de ações corretivas e insumos para a tomada de decisão pelo corpo diretivo;
- **Comitê de Acompanhamento e Entrega de Unidades Habitacionais**, que organiza as informações pertinentes às entregas dos empreendimentos; e
- **Comitê de Inovação e Sustentabilidade**, que identifica temas e ações prioritárias para a inovação e sustentabilidade, subsidiando iniciativas da SH e CDHU quanto ao aprimoramento contínuo das soluções de atendimento habitacional e desenvolvimento urbano.

Deste modo, observa-se que a Companhia conta com os principais elementos de Governança Corporativa, ou seja, o sistema pelo qual a CDHU é dirigida, envolvendo os relacionamentos entre o controlador, o conselho de administração, a diretoria, os órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas, contribuindo para a qualidade da gestão, sua longevidade e o bem comum.

## 2.4. Imagem-Objetivo de médio prazo e Linhas Programáticas

A imagem-objetivo foi traçada tendo em vista o horizonte de 2023, ligeiramente superior ao horizonte de 5 anos demandado pela Lei Federal Nº 13.303/16, mas coerente com a periodização dos PPAs – Planos Plurianuais de Investimento do Governo do Estado de São Paulo e com o horizonte Plano Estadual de Habitação – PEH-SP 2011-2023.

Sendo assim a indicação é para que, em 2023, a CDHU seja uma empresa reconhecida por:

- Constituir destacado agente técnico e promotor de soluções habitacionais e urbanas no Estado de São Paulo, com repercussões para outras esferas de atuação.
- Promover inovações contínuas em seus projetos e procedimentos de atuação, visando à inovação, à inclusão social e ao desenvolvimento sustentável.
- Constituir órgão de inteligência de desenvolvimento urbano e social do Estado, influenciando no desenho e monitoramento da política estadual, apoiando os municípios e órgãos e entidades estaduais e federais em sua responsabilidade constitucional de promoção da habitação social.

De acordo com o previsto no PEH-SP 2011-2023 e coerentemente com o estabelecido na Lei do PPA 2016-2019 e no projeto de lei do PPA 2020-2023, a atuação da CDHU ocorrerá segundo cinco **Linhas Programáticas**:

### 2.4.1. Recuperação urbana de assentamentos precários, favelas e áreas de risco (incorporada no PPA 2020-2023 na Requalificação Habitacional e Urbana)

<b>Modalidade 1: Soluções Urbanas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir o protagonismo da CDHU;</li> <li>• Projetos estruturantes e de recuperação ambiental e urbana;</li> <li>• Critérios transparentes, normas básicas, pactuadas.</li> </ul>
<b>Modalidade 2: Produção Direta CDHU</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar prioritariamente nas áreas de concentração de assentamentos precários nas regiões metropolitanas e na Macrometrópole Paulista;</li> <li>• Foco na recuperação urbana e ambiental em projetos com porte regional.</li> </ul>
<b>Modalidade 3: Parceria com Municípios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar o papel de agente técnico;</li> <li>• Atuar em problemas locais; e</li> <li>• Em parceria com os municípios, fomentando a articulação com as demais políticas públicas ligadas ao desenvolvimento urbano e recuperação urbana e ambiental.</li> </ul>

## 2.4.2. Provisão de moradias

<p><b>Modalidade 1: Produção em parcerias com municípios para atendimento à demanda geral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar como agente promotor, financeiro e técnico, de forma complementar aos programas da Casa Paulista;</li> <li>• Focar em áreas com maior complexidade e vulnerabilidade social;</li> <li>• Atuar de forma preventiva às necessidades habitacionais, em municípios de pequeno e médio porte.</li> </ul>
<p><b>Modalidade 2: Produção em parcerias para atendimento às demandas específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar como agente promotor e técnico em parcerias com os atores específicos para cada operação: idoso, indígena e quilombola.</li> </ul>
<p><b>Modalidade 3: Produção em parcerias com entidades organizadoras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformular o modelo de produção em parceria com entidades organizadoras e sindicatos, adequando à realidade social atual.</li> </ul>

## 2.4.3. Requalificação urbana e habitacional

<p><b>Modalidade 1: Habitação em áreas centrais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenhar e implantar estratégia para a promoção do papel de agente técnico da CDHU nos programas de requalificação urbana e habitacional em áreas centrais.</li> </ul>
<p><b>Modalidade 2: Melhorias de conjuntos habitacionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturar as ações de melhoria nos conjuntos habitacionais da CDHU.</li> </ul>

## 2.4.4. Regularização Fundiária

<p><b>Modalidade 1: Obras necessárias à obtenção da documentação legal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenhar sistema de planejamento, monitoramento e avaliação das obras necessárias à obtenção da documentação legal.</li> </ul>
<p><b>Modalidade 2: Averbação no registro de imóveis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer o papel de agente técnico da CDHU nos processos de regularização fundiária.</li> </ul>

## 2.4.5. Assistência técnica e promoção do desenvolvimento institucional (contemplada em ações gerenciais da CDHU)

<p><b>Modalidade 1: Capacitação e assistência técnica a governos na formulação e implantação de políticas habitacionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação e assistência técnica a governos na formulação e implantação de políticas habitacionais.</li> </ul>
<p><b>Modalidade 2: Prestação de serviços de assessoria técnica a prefeituras e entidades para ações de atendimento habitacional e capacitação para realização de trabalhos sociais.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestação de serviços de assessoria técnica a prefeituras e entidades para ações de atendimento habitacional e capacitação para realização de trabalhos sociais.</li> </ul>
<p><b>Modalidade 3: Prestação de serviços de assessoria técnica à Secretaria da Habitação.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestação de serviços de assessoria técnica à SH para a consecução de seus programas e intervenções.</li> </ul>

---

**Estratégia adotada para incorporação das linhas programáticas no PPA 2020-2023**

---

**a) Quanto às fontes de recursos**

- Busca de **parcerias para captação de recursos complementares aos do Tesouro do Estado**, capazes de maximizar a ação habitacional, reduzindo a necessidade de aportes para a produção de HIS – Habitação de Interesse Social:
  - ✓ Recursos federais para financiamento da execução dos empreendimentos e parte de subsídios;
  - ✓ Recursos do BID para nova etapa de ação no Litoral Paulista;
  - ✓ Incremento do esforço gerencial para maximização dos resultados da carteira de financiamentos da CDHU, mantendo e incrementando o aporte de recursos próprios para investimento.
- Estabelecimento de **integração na aplicação dos recursos da SH/FPHIS com os da CDHU**, de forma complementar para composição dos recursos de subsídio e para possibilitar a aplicação de recursos federais nos empreendimentos viabilizados por iniciativa do Estado.
  - ✓ Os dois itens acima orientaram a proposta de articulação de recursos em parcerias com a CAIXA para a produção de empreendimentos habitacionais, em lotes de propriedade da CDHU, no âmbito dos programas habitacionais do governo federal e do programa Nossa Casa da SH em formatação.

Como resultado dessas diretrizes, a proposta do PPA 2020 partiu de um patamar de aportes do Tesouro do Estado para a CDHU em níveis inferiores aos constantes na LOA 2019, prevendo incrementos anuais restritos aos índices de correção estabelecidos pela Secretaria da Fazenda e Planejamento.

No caso da SH, houve uma destinação de recursos do Tesouro mais significativa, buscando a alavancagem de operações, seja em integração com fontes públicas ou privadas.

A implementação desse modelo depende da viabilização das parcerias previstas para a consecução das metas propostas.

**b) Quanto às aplicações**

- A proposta do PPA considerou um plano de investimentos da CDHU com significativa incidência de empreendimentos que deverão ser viabilizados em parceria com a CAIXA e SH/FPHIS. Pela natureza dos recursos e programas federais passíveis de viabilização a diretriz de seleção desses empreendimentos foi a dos destinados à demanda geral ou aberta – passível de atendimento aos critérios da CAIXA.

Essa orientação aplica-se a empreendimentos com as seguintes condições:

- ✓ Atendimentos a **DEMANDA ABERTA - Obras em parceria com agentes financeiros (CAIXA/Banco do Brasil – Faixa 1,5 e 2 e outros, com apoio do programa Nossa Casa da SH)**;
- ✓ Atendimento à demanda aberta / a ser submetida a análise de crédito do agente financeiro;

- ✓ Aporte de subsídios complementares Nossa Casa para complemento da capacidade de pagamento;
  - ✓ Convênios CAIXA/CDHU e CDHU/Municípios para definição das responsabilidades das partes;
  - ✓ Esses atendimentos estão majoritariamente localizados nos municípios do interior do Estado e terão destinação para faixas de renda superiores dentro do espectro do atendimento estadual (faixa 1,5 e superiores).
- Complementarmente a esse grupo foi definida também prioridade para ações da CDHU nas **regiões metropolitanas que envolvam atendimento à DEMANDA FECHADA** – incluindo famílias em auxílio-moradia provisório e/ou ação em assentamentos precários, com busca de apoio de recursos de outras fontes para alavancagem de operações com essa finalidade.
    - Essa orientação aplica-se a empreendimentos que atendem à demanda de famílias com perfil de renda similar ao FAIXA 1 dos programas federais que é o público atendido hoje pela CDHU;
    - Reúnem empreendimentos e cartas de crédito destinadas ao atendimento de reassentamento habitacional e/ou outros grupos específicos.
  - Mantiveram-se investimentos da SH e CDHU para **outros programas e ações, como regularização fundiária, melhorias habitacionais e urbanas, urbanização de favelas e assentamentos precários e atendimentos para demandas específicas como indígenas, quilombolas e idosos** – Vila Dignidade/Vida Longa.
  - O alcance das metas de ação da CDHU demanda integração de aportes da SH/Casa Paulista para suporte às ações de parcerias (Programa Nossa Casa).

### c) Quanto à estrutura de Programas, Ações e Produtos do PPA

- A proposta do PPA manteve os focos principais de atuação previstos na estrutura de linhas programáticas do PEH-SP 2011-2023 – Plano Estadual de Habitação, mas promoveu uma simplificação da descrição e discriminação dos atendimentos, de modo a favorecer a gestão sem, entretanto, comprometer a aferição dos indicadores de resultado.
- Nesse sentido, foram agregados os programas de Urbanização de Favelas e Assentamentos Precários e de Requalificação Habitacional e Urbana – ambos voltados a ações vinculadas a assentamentos precários e ocupações irregulares, em áreas mais ou menos consolidadas.
- Foi excluída a ação referente a trabalho social de apoio ao desenvolvimento habitacional, que passou a ser mensurada por indicadores gerenciais.
- Foi mantida, exclusivamente por razões de busca de recursos de financiamento internacional, a ação de habitação para o litoral sustentável – que configura um recorte territorial no âmbito da urbanização e reassentamento habitacional com famílias originárias de assentamentos precários.
- Para favorecer a compreensão da relação entre a aplicação de recursos e a produção de moradias, foram incluídos indicadores LOA que mensuram a quantidade de unidades em obras/produção em cada exercício, indo além das entregas efetuadas.

d) **Quanto à relação da proposta com o Diagnóstico Setorial da pasta e com o Plano Estadual de Habitação 2011-2023**

O presente PPA é o último no intervalo estabelecido para o Plano Estadual de Habitação 2011-2023, tendo sido estimado previamente que neste período um expressivo cumprimento de metas definidas em 2010 estivesse sendo alcançado. É importante destacar, entretanto, que deverá ser esperado um prolongamento significativo dos prazos previstos no plano para a realização dos atendimentos, especialmente em função das condições socioeconômicas e urbanas que vêm se apresentando desde 2014/2015.

Como destacado no Diagnóstico Setorial da pasta, quando o PPA 2016-2019 foi elaborado, havia a expectativa de manter o nível de aportes de recursos do Tesouro do Estado para a SH/CDHU e ainda ampliar a captação de novos recursos para investimento, não efetivados com a crise econômica. Com tais restrições, os recursos próprios da CDHU passaram a ter importância crescente para a continuidade da produção e foram efetuados expressivos esforços de gestão para otimização da aplicação de recursos, evitando-se a paralisação de obras. No caso da SH/Casa Paulista, ressentiu-se da redução do ritmo do programa federal Minha Casa Minha Vida, principal destinação dos aportes de recursos do FPHIS, necessários à viabilização da construção de unidades habitacionais por empresas privadas contratadas pela Caixa Econômica Federal, reduzidos nos últimos anos.

No intuito da superação desse quadro a proposta considera novas modelagens de conjugação de recursos. Uma primeira linha para atendimento a municípios envolve parceria firmada entre a CDHU e a CAIXA/Governo Federal, que demanda especial participação da CDHU na viabilização de terrenos, projetos e trabalho social/identificação do público-alvo, atuando como agente técnico, promotor e financeiro, de modo complementar para viabilizar novos empreendimentos, associados aos subsídios Casa Paulista. Outras linhas incluem a retomada de investimentos com fontes federais e internacionais, como BID, além de novas modalidades de parcerias com Municípios e iniciativa privada e têm a meta de viabilizar fluxo contínuo de aportes de produção em projetos estratégicos, com resultados para a população beneficiária e a recuperação urbana e ambiental e melhoria da qualidade de vida nas cidades paulistas.

Com tudo isso, esperam-se resultados que serão monitorados para aferição das condições de atendimento às metas do Plano Estadual de Habitação.

## **2.5. Principais campos de planejamento estratégico e gestão da Cia. para alcance dos objetivos pretendidos**

### **2.5.1. Política de Atendimento Habitacional**

- POLÍTICA DE REASSENTAMENTO HABITACIONAL;

***Meta 2019: Norma de atendimento por meio do auxílio moradia provisório e de atendimento e comercialização para reassentamento habitacional em programas com municípios- áreas de risco e assentamentos precários finalizados.***

***Realizado: Editadas em Normas e procedimentos nº 10.07 e 10.08 – ambas com vigência a partir de 06/11/2019***

- CRITÉRIOS E REGULAMENTAÇÃO DO ATENDIMENTO;

**Meta 2020:**

***Norma de administração de contratos com mutuários.***

*Atualizar a Norma e Procedimentos referente às diretrizes para administração dos contratos com mutuários e incorporar os documentos normativos provisórios pertinentes. Sistematização dos procedimentos em um conjunto de normas específicas segundo forma de transação contratual /ou do financiamento, visando à otimização das aprovações de eventuais alterações pela Direção, bem como as atualizações, se forem necessárias.*

*Prazo previsto – 11 meses.*

## 2.5.2. Estrutura e Gestão Financeira

- GESTÃO DA CARTEIRA

***Meta 2019: Meta de inadimplência e transferências***

***Inadimplência: 17%- executado parcial 2019: 18,08%***

***Regularização contratual - transferências: 10.000- executado parcial até nov19: 3.592***

**Meta 2020:**

***Inadimplência total (inclui as ações administrativas e judiciais): 16,5%***

*(Fechamento parcial 2019: 18,08% - 2018: 19,88%)*

***Arrecadação da carteira de mutuários: R\$ 800 MM***

*(Fechamento parcial 2019 R\$ 702.200.000,00)*

- CONDIÇÕES DE COMERCIALIZAÇÃO

***Meta 2019: Aprimoramento das condições de comercialização.***

***Realizado: Política de subsídios encaminhada para aprovação da diretoria da CDHU em 10 de dezembro de 2019.***

**Meta 2020:**

***1. Implantar nova política de subsídios aprovada em dez/19.***

***2. Desenvolver nova metodologia e sistema de apropriação de custos dos empreendimentos.***

***3. Desenvolver metodologia para aprimoramento das informações cadastrais e de crédito dos futuros mutuários.***

- CAPTAÇÃO DE RECURSOS.

***Meta 2020: Desenvolver operações de captação de recursos, lastreadas nos ativos da CDHU- edital em 2020.***

***Prospectar captação de recursos – cartas-consulta, solicitações e propostas a agentes financeiros de fomento e financiamento.***

### 2.5.3. Gestão da Informação

***Meta 2019: Prosseguimento dos trabalhos para gestão integrada das informações com os municípios- Implantação do CIBAM para integração de informações de auxílios-moradia estado e municípios.***

***Realizado: Projeto CIBAM – desenvolvido, homologado e em operação na CDHU.***

O sistema foi homologado para ser utilizado pela CDHU e pelas prefeituras do Estado de São Paulo na gestão dos seus próprios beneficiários, bem como no cruzamento de suas informações com os cadastros gerais e informações das diversas prefeituras que aderirem à utilização do sistema.

Está sendo utilizado pelo Núcleo de Atendimento Habitacional da CDHU, responsável pela gestão dos benefícios de Auxílio Moradia na Diretoria de Atendimento Habitacional.

**Meta 2020:**

***1- Ações da CDHU no projeto “SP sem papel”***

O SP Sem Papel é um programa do Governo do Estado de São Paulo que visa reduzir ou eliminar gradualmente o trâmite de papel entre os órgãos da administração estadual, e também na relação do governo com os municípios e com o cidadão. Em 2020, será iniciada a onda de implementação que incluirá os órgãos da administração indireta como a CDHU, com as seguintes metas:

- Aprovações de pagamento realizadas eletronicamente.
- Assinatura digital de contratos de convênios com as prefeituras e contratos com fornecedores ou mutuários (serviço do IMESP, outros).
- Automatização de processos de “Contratações” e “Reserva de verba”.

***2 - Incremento de ações de segurança- Lei geral de Proteção aos Dados (LGPD)***

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (lei nº 13.709/18) é a legislação brasileira que irá regular e garantir a transparência no tratamento e uso dos dados das pessoas físicas em quaisquer meios. Ela está prevista para entrar em vigor a partir de agosto de 2020, substituindo a Lei popularmente chamada de Marco Civil da Internet.

Meta: Adequação de procedimentos da CDHU com conclusão dos trabalhos nos prazos determinados para atender a Lei.

#### 2.5.4. Assistência Técnica

**Meta 2019: Continuidade dos trabalhos de apoio à elaboração de Planos Metropolitanos de Habitação em parceria com os Conselhos e as Agências metropolitanas e municípios e suporte da Emplasa.**

**Realizado :Diagnóstico inicial construído em conjunto com municípios e elaboradas Diretrizes para os Planos Metropolitanos de Habitação- Baixada Santista finalizado.**

**Meta 2020:**

**1. Continuidade dos trabalhos de apoio à elaboração de Planos Metropolitanos de Habitação em parceria com os Conselhos e as Agências metropolitanas e municípios.**

*Ações para promoção da manutenção da plataforma SIM e diagnóstico- diretrizes para Planos Metropolitanos de Habitação da Baixada Santista., condicionados à parceria FSEADE/IGC.*

**2. Prestação de serviços de desenvolvimento urbano**

*Criação de área para prestação de serviços de desenvolvimento urbano a agentes públicos e privados.*

**3. Atualização de referências para déficit, inadequação e demanda habitacional, visando a normatização do atendimento prioritário da política de habitação do Estado de São Paulo.**

*Ação condicionada a parceria com a FSEADE e/ou contratação específico.*

#### 2.5.5. Inovação e Sustentabilidade

- MELHORIA CONTÍNUA DOS PROJETOS;
- MONITORAMENTO DE CONSUMO DE ÁGUA, ENERGIA E PRODUÇÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS.

**Meta 2019: Em andamento e a prosseguir - com suporte do comitê de inovação e sustentabilidade -Implantação de projeto piloto iniciado em Campos do Jordão e início da implantação do BIM- Building Information Modeling nas áreas de projeto e orçamento da Companhia.**

**Realizado: Projeto básico elaborado e BIM com treinamentos em andamento.**

***Meta 2020: Em andamento e a prosseguir - com suporte do comitê de inovação e sustentabilidade - Implantação do BIM- Building Information Modeling nas áreas de projeto e orçamento da CDHU- apoio tecnológico implantado e treinamentos em execução.***

*Metas:*

- *Concluir os treinamentos do sistema BIM,*
- *Contratar elaboração da biblioteca CDHU,*
- *Realizar workshops e minutas de editais para contratação de projetos, utilizando o BIM.*
- *Revisar os projetos de utilização de energia fotovoltaica nas edificações, considerando novas tecnologias e alteração das normativas em curso.*

#### **2.5.6. Planejamento de investimentos, programas e ações**

***Meta 2020:***

***Elaboração do plano de investimentos e estratégia de ações da Cia.***

- *Avaliação dos ativos e estratégia de aproveitamento*
- *Definição de produtos e formas de parcerias*
- *Indicação de ações e empreendimentos segundo prioridade e fontes de recursos*
- *Dimensionamento de recursos e investimentos necessários.*

### 3) Metas e estratégias: Realizado 2019 e projeção para 2020 a 2024

**META CDHU 2019: 7.000 atendimentos / Realizado: 6.179 atendimentos (11dez2019)**

**Perspectiva de cumprimento de mais de 80% da meta, a despeito do contingenciamento de recursos do Tesouro de 46% , e consequente prolongamento das obras.**

- **META EMPRESARIAL ATÉ 2024: 50.000 atendimentos**

- Meta 2020: 8.000 atendimentos
- Meta 2021: 8.000 atendimentos
- Meta 2022: 10.000 atendimentos
- Meta 2023: 12.000 atendimentos
- Meta 2024: 12.000 atendimentos

- *Projeções a confirmar na definição dos orçamentos anuais, no processo de execução do PPA 2020/2023.*
- *O cumprimento das metas quantitativas está condicionado ao enfrentamento dos desafios para a produção de moradias de qualidade, nos padrões necessários para atendimento das mais expressivas necessidades habitacionais que se apresentam com destaque nas regiões metropolitanas e área central do município de São Paulo.*

### 4) Gestão de Riscos

A CDHU contratou em 2019, empresa para prestação de serviços técnicos profissionais especializados de assessoramento e consultoria técnica necessária à implantação das áreas de Auditoria Interna, de Conformidade, de Gestão de Riscos e de Controles Internos, compreendendo:

- O desenvolvimento de metodologia de auditoria interna, revisão de controles e gestão de riscos utilizando a estrutura COSO – *The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*;
- Levantamento de procedimentos e controles;
- Desenvolvimento de programa de testes e realização de análises;
- Elaboração e atualização de normas e procedimentos de cada processo;
- Treinamento e capacitação de servidores.

No tocante à Gestão de Riscos, o objetivo é a identificação de eventos que poderiam comprometer as estratégias da companhia na consecução dos seus objetivos de negócio, bem como indicações para o gerenciamento desses eventos, de modo a contribuir para o alinhamento às diretrizes de apetite ao risco.

Após a classificação da criticidade dos riscos que permeiam a companhia, foram selecionados pela diretoria, de forma preliminar, os temas abaixo para seleção dos processos que serão mapeados detalhadamente pela consultoria, conforme estabelecido no instrumento contratual, objetivando a identificação dos controles existentes para mitigação dos riscos, bem como o estabelecimento de um plano de ação para eventuais melhorias de controles.

**Temas selecionados e descrição geral dos riscos:**

**Continuidade de Negócios** - Impossibilidade de garantir que os produtos/serviços essenciais sejam devidamente identificados e preservados após a ocorrência de um incidente crítico dentro do contexto do negócio.

**Gestão de Unidades Habitacionais** - Monitoramento inadequado das atividades realizadas, pelos mutuários, nas unidades habitacionais gerando possíveis perdas financeiras e/ou ações jurídicas.

**Gestão da Carteira de Recebíveis** - Divergências, dificuldades ou falhas no acompanhamento da carteira de recebíveis junto aos mutuários e a operações relacionadas a essas

**Gestão de Obras** - Falta ou escassez de recursos operacionais e insumos que possam impactar os negócios da companhia. Falhas operacionais em decorrência do não cumprimento das normas, procedimentos, rotinas de manutenção e prevenção.

**Cível** - Procedimentos civis não adequadamente tratados ou em desacordo com a legislação em vigor, expondo a Companhia a processo cível. (ex: Ausência de pessoal especializado para interpretação e entendimento da legislação e análise dos impactos para empresa, monitoramento das causas das ações cíveis e atuação para redução junto às áreas de negócios).

Os temas preliminarmente selecionados deverão ser objeto, em 2020, dos seguintes itens: fluxograma, testes de controle e estabelecimento de procedimentos para auditoria interna. Além dessa seleção inicial, outros riscos identificados na matriz poderão ser destacados para aprofundamento em acordo com as estratégias e necessidades do planejamento de investimentos e ações a partir de 2020.