

**MINISTÉRIO DA DEFESA  
COMANDO DA AERONÁUTICA  
CAIXA DE FINANCIAMENTO IMOBILIÁRIO DA AERONÁUTICA**



**PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS  
2022**



**MINISTÉRIO DA DEFESA**  
**COMANDO DA AERONÁUTICA**  
**CAIXA DE FINANCIAMENTO IMOBILIÁRIO DA AERONÁUTICA**

PORTARIA CFIAE Nº 24/SRH, DE 7 DE JUNHO DE 2022.  
Protocolo COMAER nº 67011.000676/2022-69

Aprova a reedição do Plano de Gerenciamento de Riscos da Caixa de Financiamento Imobiliário da Aeronáutica.

**O PRESIDENTE DA CAIXA DE FINANCIAMENTO IMOBILIÁRIO DA AERONÁUTICA (CFIAe)**, no uso da atribuição que lhe confere o inciso X, do Art 17 do Regimento Interno desta Autarquia, aprovado pela Portaria CFIAe nº 10/GADM, de 21 de outubro de 2020, alterada pela Portaria CFIAe nº 19/SRH, de 12 de julho de 2021, resolve:

Art. 1º - Aprovar a reedição do "PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA CAIXA DE FINANCIAMENTO IMOBILIÁRIO DA AERONÁUTICA", para o exercício de 2022.

Art. 2º - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Maj Brig Ar R/1 MARCO ANTONIO CARBALLO PEREZ  
Presidente da CFIAe



<b>Controle de Versões</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data</b>	<b>Autor</b>	<b>Notas de Revisão</b>
01	15/01/2020	AGOV	
02	19/02/2021	AGOV	
03	31/05/2022	AGOV	

## SUMÁRIO

<b>1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES.....</b>	<b>5</b>
1.1 FINALIDADE .....	5
1.2 CONCEITUAÇÃO .....	5
1.3 ÂMBITO .....	9
<b>2 GERENCIAMENTO DOS RISCOS .....</b>	<b>9</b>
2.1 DOCUMENTOS PADRONIZADOS DE RISCO .....	10
2.2 RESPONSABILIDADES DA EQUIPE .....	10
2.3 FERRAMENTAS UTILIZADAS .....	10
<b>3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS .....</b>	<b>11</b>
3.1 ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS - EAR .....	11
3.2 REGISTRO DOS RISCOS .....	11
<b>4 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS .....</b>	<b>12</b>
4.1 DEFINIÇÕES DE PROBABILIDADE E IMPACTO DOS RISCOS .....	12
4.2 QUADRO DOS RISCOS .....	13
4.3 CENÁRIO DOS RISCOS .....	13
<b>5 AVALIAÇÃO DOS RISCOS .....</b>	<b>14</b>
<b>6 PLANEJAMENTO DAS RESPOSTAS AOS RISCOS .....</b>	<b>14</b>
<b>7 MONITORAMENTO E CONTROLE DOS RISCOS .....</b>	<b>14</b>
<b>Anexo A – Plano de Ação de Gestão de Riscos.....</b>	<b>15</b>

# **1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

## **1.1 FINALIDADE**

Este Plano tem por finalidade identificar os eventos de riscos e descrever como o Gerenciamento de Riscos será executado, com o objetivo de reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos nos processos realizados pela Autarquia. Nele, estão identificados os riscos e a avaliação dos principais objetivos da CFIAe.

O desempenho de uma instituição, como a CFIAe que lida com o mercado habitacional, necessita do acompanhamento permanente do setor econômico, especialmente quando a volatilidade dos mercados se mostra elevada. Assim, tornam-se importantes as ações preventivas, a fim de se conhecer as situações que estão sujeitas a riscos.

Entre as principais ações de uma administração está a determinação da extensão do risco que a entidade está preparada para enfrentar e disposta a aceitar na medida em que se empenha para agregar valor.

O Plano de Gerenciamento de Riscos da CFIAe possibilitará melhores condições para o enfrentamento desses desafios e abrange os riscos relacionados aos processos e objetivos da Autarquia.

## **1.2 CONCEITUAÇÃO**

Os conceitos abaixo discriminados e os demais termos e expressões utilizados nesta publicação constam na DCA 16-2 “Gestão de Risco no Comando da Aeronáutica”. O Gerenciamento de Riscos foi realizado pela observação dos projetos e atividades constantes do Planejamento Estratégico, no Programa de Trabalho Anual e no Plano de Integridade da CFIAe.

### **1.2.1 ACCOUNTABILITY**

Conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações.

### **1.2.2 ACEITAÇÃO DO RISCO**

Decisão de conviver com as consequências caso um cenário de risco se materialize.

### **1.2.3 ALTA ADMINISTRAÇÃO**

Conjunto de gestores que integram o nível estratégico da organização com poderes para estabelecer as políticas, os objetivos e a direção geral da organização. Equivale ao conceito de “dirigente” do setor privado.

### **1.2.4 ANÁLISE DOS RISCOS**

Processo de compreensão da natureza do risco e determinação do nível de risco. Inclui a apreciação das causas e as fontes de risco, suas consequências positivas e negativas, e a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer.

### **1.2.5 APETITE A RISCO**

Quanto de risco uma organização está disposta a aceitar para atingir seus objetivos.

### **1.2.6 AUDITORIA INTERNA**

Atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização.

### **1.2.7 AVALIAÇÃO DE RISCO**

Processo de comparar os resultados da análise dos riscos com os critérios de riscos para determinar se o risco é aceitável, tolerável ou inaceitável.

### **1.2.8 CATEGORIAS DE RISCO**

Classificação dos riscos identificados quanto à sua natureza, causas e efeitos (aquisições, tecnologia, gerenciamento, recursos humanos, comunicação, fornecimento, etc.).

### **1.2.9 COMUNICAÇÃO DE RISCO**

Todas as comunicações e dados necessários para o gerenciamento do risco endereçados aos decisores e participantes relevantes afetos ao projeto ou atividade.

### **1.2.10 CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO**

Conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- b) cumprimento das obrigações de *accountability*;
- c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e
- d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos.

O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica.

Os controles internos da gestão devem integrar as atividades, planos, ações, políticas, sistemas, recursos e esforços de todos que trabalhem na organização, sendo projetados para fornecer segurança razoável de que a organização atingirá seus objetivos e missão.

Os controles internos da gestão não devem ser confundidos com as atividades do Sistema de Controle Interno relacionadas no art. 74 da Constituição Federal de 1988, nem com as atribuições da auditoria interna, cuja finalidade específica é a medição e avaliação da eficácia e eficiência dos controles internos da gestão da organização.

### **1.2.11 CRITÉRIOS DE ACEITABILIDADE DE RISCOS**

Critérios adotados pela Autarquia para a aceitação do risco. Podem variar conforme o Projeto ou a Atividade, mas condicionam-se aos Critérios de Riscos da organização.

### **1.2.12 CRITÉRIOS DE RISCOS**

Termos de referência contra os quais a significância de um risco é avaliada. São baseados nos objetivos organizacionais e nos contextos interno e externo.

### **1.2.13 ESTRATÉGIA DE CONTINGÊNCIA**

Linha de ação a ser adotada caso o risco identificado ocorra (mitigar, prevenir, aceitar, explorar, transferir, etc.).

### **1.2.14 GERENCIAMENTO DE RISCOS**

É um processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da Autarquia.

### **1.2.15 GESTOR DE RISCO**

Agente responsável pelo gerenciamento de determinado risco. Ele deve possuir competência suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e tratamento do risco.

São responsabilidades do gestor de risco:

- a) assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política de gestão de riscos da Autarquia;
- b) monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com o apetite a riscos da Autarquia;
- c) garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da Autarquia.

### **1.2.16 GOVERNANÇA**

Combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da Autarquia, com o intuito de alcançar os seus objetivos.

### **1.2.17 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS**

Processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos. Constitui uma listagem abrangente de eventos que possam afetar a realização dos objetivos do projeto, incluindo suas causas e consequências, reações em cadeia provocadas por consequências específicas e efeitos cumulativos e em cascata.

### **1.2.18 IMPACTO DO RISCO**

Reflete a severidade dos efeitos da ocorrência do risco nos objetivos do projeto ou da atividade.

### **1.2.19 INCERTEZA**

Incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros.

### **1.2.20 ÍNDICE DE RISCO**

Classificação da magnitude do nível de risco em faixas (ou intervalos).

Exemplo: para 20 níveis de risco distintos, podem-se criar três índices de risco: o primeiro, para os níveis de 1 a 5; o segundo, para níveis de 6 a 14; e, o terceiro, para os níveis de 15 a 20.

### **1.2.21 MATRIZ DE RISCO**

Ferramenta utilizada para avaliar os processos que envolvam riscos na Autarquia, permitindo um enquadramento dos riscos dentro dos parâmetros estabelecidos.

### **1.2.22 MENSURAÇÃO DO RISCO**

Significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência.

### **1.2.23 NÍVEL DE RISCO**

Magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências (severidade) e de suas probabilidades. Exemplo: Se as probabilidades dos riscos tiverem cinco níveis e a severidade quatro níveis, a combinação resulta em 20 níveis de risco possíveis.

### **1.2.24 ÓBICE**

Objeto, coisa, ação, ou situação que causa um impedimento, forma uma barreira, cria uma dificuldade, um incômodo ou um transtorno para se alcançar os objetivos da Autarquia e/ou projeto e/ou atividade.

### **1.2.25 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

Processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza no alcance dos objetivos da Autarquia.

### **1.2.26 POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS**

Declaração das intenções e diretrizes gerais de uma Organização relacionadas à gestão de riscos. OBS: No âmbito do COMAER, esta Diretriz de Gestão de Risco exerce a função da “Política de Gestão de Riscos”.

### **1.2.27 PREMISSAS**

Fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração. Toda premissa tem um risco associado, pois, se não for válida, poderá causar impacto nos objetivos do projeto.

### **1.2.28 PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO**

É a chance de ocorrência de uma falha que pode conduzir a um determinado acidente. Essa falha pode ser de um equipamento ou componente do mesmo, de uma falha humana ou de fatores externos.

### **1.2.29 PROPRIETÁRIO DO RISCO**

Pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um risco. OBS: Cada risco identificado deverá ser associado a um proprietário.

### **1.2.30 REGISTRO DE RISCOS**

Documento que registra a lista e descrição dos riscos identificados e analisados.

### **1.2.31 RISCO**

Possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade.

OBS: As organizações, ao efetuarem o mapeamento e avaliação dos riscos, deverão considerar, entre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos:



a) riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

b) riscos de imagem/reputação do órgão: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;

c) riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; e

d) riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

OBS: O instrumento de governança para lidar com a incerteza é a gestão de riscos, que engloba, entre outras coisas, os controles internos da gestão.

### **1.2.32 RISCO INERENTE**

Risco a que uma Organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

### **1.2.33 RISCO RESIDUAL**

Risco a que uma Organização está exposta, após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco.

### **1.2.34 SEVERIDADE DO RISCO**

Classificação da magnitude dos efeitos da ocorrência do risco nos objetivos do projeto ou da atividade.

## **1.3 ÂMBITO**

O presente documento aplica-se à Caixa de Financiamento Imobiliário da Aeronáutica.

## **2. GERENCIAMENTO DOS RISCOS**

O objetivo da identificação de riscos é mapear as atividades desenvolvidas pela CFIAe, identificando os eventos de incertezas que possibilitam criar estratégias de contenção para enfrentar o risco: evitar, mitigar, transferir e aceitar.

Neste contexto, o modelo de estrutura para o desenvolvimento do Plano de Gerenciamento de Riscos é apresentado a seguir, com base na metodologia descrita na ICA 16-1/2019, do COMGEP, bem como nas etapas do Gerenciamento de Riscos dispostas na DCA 16-2/2018 “Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica”:

a) avaliação do ambiente interno/externo – avalia o ambiente interno/externo e a fixação de objetivos;

- b) identificação de eventos de risco – identifica eventos de risco, suas causas e consequências;
- c) avaliação de riscos e controles – mensura o risco inerente, identifica e avalia os controles atuais e analisa o risco residual;
- d) resposta a riscos – define ações para responder aos eventos em função do nível de risco e do apetite a risco; e
- e) informação, comunicação e monitoramento – coleta e reporta as informações.

## 2.1 DOCUMENTOS PADRONIZADOS DE RISCO

Documento	Descrição
Matriz SWOT (Anexo A)	Técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar as organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas aos seus projetos.
Registro e análise do risco (Anexo A)	Gerenciador de riscos identificados e analisados que auxiliam as tomadas de decisão.

## 2.2 RESPONSABILIDADES DA EQUIPE

Documento	Descrição
Presidente	Aprovar o Plano de Gerenciamento de Riscos da CFIAe
Assessoria de Governança (AGOV)	Coordenar e a elaboração do Plano de Gerenciamento de Riscos, bem como no planejamento das ações junto aos setores envolvidos, contribuindo para a adequada gestão do presente plano.
Elos de Seção	Identificar os riscos potenciais na sua área de atuação e a execução das ações do plano.

## 2.3 FERRAMENTAS UTILIZADAS

No processo de gerenciamento de riscos da CFIAe, será utilizada a ferramenta *Brainstorming* para a identificação e a análise dos riscos será feita através da ferramenta *SWOT*.

Ferramenta	Descrição da aplicação	Quando aplicar	Responsável
Brainstorming	Utilizada para a identificação.	Durante todo o processo do Plano de Gerenciamento de Riscos.	Responsável pelo Projeto, Chefe de Divisão/Seção e seus auxiliares
SWOT	Utilizada para análise dos riscos.	Durante análise dos riscos	Responsável pelo Projeto, Chefe de Divisão/Seção e seus auxiliares

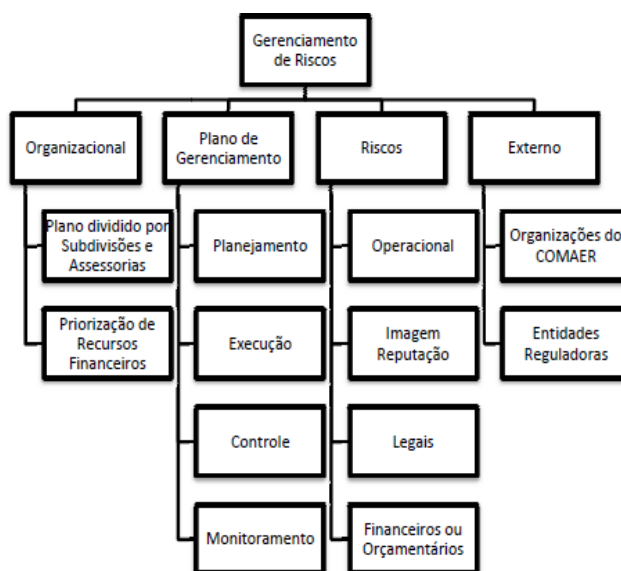
### 3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Para atingir a eficácia na identificação dos riscos, foi organizado um grupo com especialistas dos setores que possuem objetivos definidos no Programa de Trabalho Anual (PTA) em vigor. Cada etapa dos processos foi examinada de forma a identificar os possíveis eventos, baseado em ferramentas como o *Brainstorming*, analistas e representantes dos setores, histórico e lições aprendidas com eventos passados.

Os eventos de riscos identificados foram registrados (Anexo A) de forma a permitir o levantamento das possíveis causas e consequências, e a classificação quanto à tipologia do risco, bem como a avaliação e estratégia com o nível de risco.

Foi confeccionada a NPA 050/2021 com a descrição dos procedimentos e instruções básicas para a elaboração, atualização e divulgação do Plano de Gerenciamento de Riscos da CFIAe.

#### 3.1 ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS - EAR



#### 3.2 REGISTRO DOS RISCOS

Todos os eventos de riscos mapeados pela CFIAe foram identificados e relacionados com as fontes de riscos associadas, suas causas e principais impactos, e registrados no documento constante do Anexo A.

## 4 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Após a elaboração da lista de riscos, foi atribuída a cada um deles uma prioridade.

### 4.1 DEFINIÇÕES DE PROBABILIDADE E IMPACTO DOS RISCOS

Para determinar os níveis de risco de cada evento, foram definidos, na escala, valores em percentuais para estimar a probabilidade e o impacto, bem como estabelecer o resultado quando da combinação desses dois fatores.

Escala	Definições da Escala	Frequência Observada/Esperada
5 Muito alta	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias	> = 90%
4 Alta	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	> 50% < 90%
3 Possível	Evento <b>deve</b> ocorrer em algum momento	> 30% <= 50%
2 Baixa	Evento <b>pode</b> ocorrer em algum momento	> = 10% <= 30%
1 Muito baixa	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	< 10%

Quadro exemplificativo da escala de Probabilidade

Impacto - Fatores para Análise							
Orientações para atribuição de pesos	Estratégico-Operacional					Econômico-Financeiro	Peso
	Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Orçamentário	
	15%	17%	12%	18%	13%	25%	
	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso	Determina interrupção das atividades	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da missão do MP	Exigiria a intervenção do Ministro	> = 25%	5-Catastrófico
	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado	Determina ações de caráter pecuniários (multas)	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance da missão da Unidade	Exigiria a intervenção do Secretário	> = 10% < 25%	4-Grande
	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais	Determina ações de caráter corretivo	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos	Exigiria a intervenção do Diretor	> = 3% < 10%	3-Moderado
	Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto	Determina ações de caráter orientativo	Tende a limitar-se às partes envolvidas	Prejudica o alcance das metas do processo	Exigiria a intervenção do Coordenador	> = 1% < 3%	2-Pequeno
	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais	Pouco ou nenhum impacto	Impacto apenas interno / sem impacto	Pouco ou nenhum impacto nas metas	Seria alcançada no funcionamento o normal da atividade	< 1%	1-Insignificante

Quadro exemplificativo da escala de impacto

## 4.2 QUADRO DOS RISCOS

O grau de impacto representa a magnitude de determinado evento e sua chance de ocorrência é determinada pela percepção dos envolvidos.

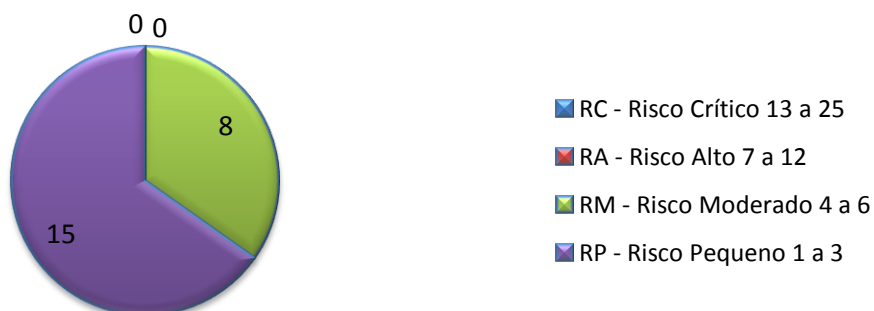
PROBABILIDADE X IMPACTO		IMPACTO				
		Insignificante 1	Pequeno 2	Moderado 3	Grande 4	Catastrófico 5
P R O B A B I L I D A D E	Muito Alta 5	Pouco Grave 5	Grave 10	Muito Grave 15	Extremamente Grave 20	Extremamente Grave 25
	Alta 4	Pouco Grave 4	Grave 8	Muito Grave 12	Muito Grave 16	Extremamente Grave 20
	Possível 3	Pouco Grave 3	Grave 6	Grave 9	Muito Grave 12	Muito Grave 15
	Baixa 2	Sem Gravidade 2	Pouco Grave 4	Grave 6	Grave 8	Grave 10
	Remota 1	Sem Gravidade 1	Sem Gravidade 2	Pouco Grave 3	Pouco Grave 4	Pouco Grave 5

Matriz de Gravidade = Probabilidade x Impacto.

Escala de Nível de Risco	
Níveis	Pontuação
RC - Risco Crítico	13 a 25
RA - Risco Alto	7 a 12
RM - Risco Moderado	4 a 6
RP - Risco Pequeno	1 a 3

## 4.3 CENÁRIO DOS RISCOS

### Escala de Nível de Risco e Quantidade



## 5 AVALIAÇÃO DOS RISCOS

A avaliação de riscos consiste em comparar os níveis estimados de risco com critérios definidos quando o contexto foi estabelecido, a fim de determinar a relevância do nível e do tipo de risco. A avaliação utiliza a compreensão do risco, obtida durante a análise, para tomar decisões sobre as ações futuras.

Após as análises realizadas, considerando os critérios definidos de apetite aos riscos, foram identificadas quais as prioridades de ação para os de maior índice de risco.

Foram utilizadas as seguintes estratégias de contenção durante o processo de avaliação de riscos:

- a) evitar: descontinuar as atividades que geram o risco;
- b) mitigar: adotar medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos;
- c) compartilhar/transferir: reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco, tais como contratação de seguro ou terceirização da atividade;
- d) aceitar: conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes.

Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco	Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta	Tipo de Resposta	Ação de Controle
Risco Crítico	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável	Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado	Evitar	Promover ações que evitem/eliminem as causas e/ou efeitos
Risco Alto	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Nem todos os riscos podem ser transferidos. Exemplo: Risco de Imagem, Risco de Reputação	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
Risco Moderado	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos	Compartilhar ou Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. (seguro, transações de hedge ou terceirização da atividade).
Risco Pequeno	Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco	Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes

## 6 PLANEJAMENTO DAS RESPOSTAS AOS RISCOS

Nesta fase, será abordado como os riscos avaliados e priorizados serão tratados. Para cada risco identificado será prevista uma resposta e atribuída um tipo de estratégia: **evitar**, **mitigar**, **transferir** ou **aceitar** considerando o apetite ao risco.

## 7 MONITORAMENTO E CONTROLE DOS RISCOS

O gerenciamento de riscos é realizado de forma contínua e evolutiva, buscando o constante aprimoramento dos instrumentos de controle, visando assegurar sua efetividade e consistência com a natureza e complexidade. Os responsáveis pelos setores para os quais foram identificados os riscos supracitados deverão manter o monitoramento por meio de acompanhamento regular e adotarão as providências cabíveis à execução das ações especificadas como necessárias ao tratamento dos riscos mapeados.

## ANEXO A

### MATRIZ SWOT

#### Residencial Luar do Bosque - RJ

Análise do Ambiente Interno	
<b>Forças (Pontos Fortes)</b>	1. Empreendimento em terreno próprio
	2. Expertise da Diretoria Técnica
	3. Existência de projeto semelhante já executado com sucesso
	4. Facilidade de deslocamento para o local
<b>Fraquezas (Pontos Fracos)</b>	1. Equipe técnica reduzida
	2. Alta rotatividade do pessoal técnico (Oficiais Temporários)
	3. Ausência de estrutura para financiamento próprio do empreendimento
Análise do Ambiente Externo	
<b>Oportunidades (Pontos Fortes)</b>	1. Ambiente conhecido
	2. Construtora avalizada pela CAIXA
	3. Preço de custo
	4. Inexistência de restrição de faixa de renda para os beneficiários
<b>Ameaças (Pontos Fracos)</b>	1. Ambiente econômico instável
	2. Morosidade na liberação de licenças de Órgãos Públicos
	3. Dependência para viabilizar o financiamento do empreendimento (Construção e venda das UH)

#### Empreendimentos ofertados pelo mercado imobiliário

Análise do Ambiente Interno	
<b>Forças (Pontos Fortes)</b>	1. Apoio da Presidência
	2. Expertise da DT
	3. Motivação da equipe
<b>Fraquezas (Pontos Fracos)</b>	1. Equipe em número insuficiente
	2. Envolvimento da equipe em outros serviços
Análise do Ambiente Externo	
<b>Oportunidades (Pontos Fortes)</b>	1. Demanda de beneficiários
	2. Ofertas disponíveis no mercado imobiliário
<b>Ameaças (Pontos Fracos)</b>	1. No setor habitacional, a retomada da economia mais lenta do que o esperado
	2. Incertezas econômicas ainda decorrentes da pandemia

## Residencial Reserva do Pampa - RS

Análise do Ambiente Interno	
<b>Forças (Pontos Fortes)</b>	1. Cessão não onerosa do terreno
	2. Expertise da Diretoria Técnica
	3. Interação com a SPU-RS
<b>Fraquezas (Pontos Fracos)</b>	1. Mão de obra em quantidade reduzida
	2. Pesquisa de Mercado "desatualizada"
	3. Distância da sede para o empreendimento
	4. Alta rotatividade do pessoal técnico (Oficiais Temporários)
Análise do Ambiente Externo	
<b>Oportunidades (Pontos Fortes)</b>	1. Ambiente conhecido
	2. Construtora avalizada pela CAIXA
	3. Preço diferenciado
	4. Flexibilização dos limites impostos pela SPU RS
<b>Ameaças (Pontos Fracos)</b>	1. Ambiente econômico instável
	2. Limitação dos programas sociais do Governo Federal
	3. Morosidade do processo de cessão do terreno
	4. Elevação do INCC acima do IPCA

## Mapeamento de Processos

Análise do Ambiente Interno	
<b>Forças (Pontos Fortes)</b>	1. Apoio da Presidência
	2. Expertise da AGOV
	3. Motivação da equipe
	4. Existência de uma cultura de processos na instituição (NPA, PAG, SIGADAER...)
	5. Necessidade de atualização de processos existentes
<b>Fraquezas (Pontos Fracos)</b>	1. Dificuldade na alocação do tempo para execução dos processos priorizados
	2. Equipe capacitada não dedicada exclusivamente ao trabalho de mapeamento
	3. Dificuldade na adequação do tempo dos especialistas com a equipe
Análise do Ambiente Externo	
<b>Oportunidades (Pontos Fortes)</b>	1. Existência de um esforço de gestão da administração pública em aperfeiçoar seus processos
	2. Materiais de apoio disponíveis
	3. Disseminação da cultura de gestão por processos
<b>Ameaças (Pontos Fracos)</b>	1. Envolvimento da equipe em atividades externas



### Aquisição de terreno

Análise do Ambiente Interno	
<b>Forças (Pontos Fortes)</b>	1. Apoio da Presidência
	2. Orçamento disponível
	3. Motivação da equipe
	4. Previsão legal para a compra direta junto à União
<b>Fraquezas (Pontos Fracos)</b>	1. Equipe em número insuficiente
	2. Envolvimento da equipe técnica em atividades alheias ao processo
	3. Alta rotatividade do pessoal técnico (Oficiais Temporários)
	4. Ausência de um processo estabelecido
Análise do Ambiente Externo	
<b>Oportunidades (Pontos Fortes)</b>	1. Existência de área de interesse contígua a um empreendimento da CFIAe
	2. Localização da área próxima à sede
	3. Suporte da CAIXA na indicação das construtoras
	4. Existência de demanda para viabilizar o empreendimento
	5. Inexistência de restrição de faixa de renda para os beneficiários
<b>Ameaças (Pontos Fracos)</b>	1. Morosidade na liberação de licenças de Órgãos Públicos
	2. Incerteza na dotação orçamentária
	3. Imprevisibilidade nas regras de ocupação do solo (Prefeituras locais)

### Modernização do processo de Cadastro de Beneficiários

Análise do Ambiente Interno	
<b>Forças (Pontos Fortes)</b>	1. Apoio da Presidência
	2. Ambiente conhecido
	3. Motivação da equipe
<b>Fraquezas (Pontos Fracos)</b>	1. Equipe em número insuficiente
	2. Limitação no uso da ferramenta atual
	3. Interface manual dos sistemas existentes
	4. Deficiência na infraestrutura de apoio
Análise do Ambiente Externo	
<b>Oportunidades (Pontos Fortes)</b>	1. Existência de um esforço de gestão de toda a administração pública em aperfeiçoar seus processos.
	2. Aquisição de ferramenta mais versátil para otimizar todo o processo
	3. Implementação de um ambiente com facilidades técnicas abrangendo todo o processo
<b>Ameaças (Pontos Fracos)</b>	1. Limitação orçamentária

### Divulgação da CFIAe - Realizar palestras na EEAR, AFA e em três COMAR

Análise do Ambiente Interno	
<b>Forças (Pontos Fortes)</b>	1. Apoio da Presidência
	2. Expertise da equipe de divulgação
	3. Previsão orçamentária para diárias e passagens aéreas no PTA
	4. Disponibilidade de pessoal para as missões
<b>Fraquezas (Pontos Fracos)</b>	1. Falta de planejamento antecipado (coordenação com as unidades, material da apresentação...)
	2. A seção de Divulgação ainda não completamente estruturada
	3. Envolvimento do efetivo em outras atividades (escalas, serviços, representações, comissões...)
Análise do Ambiente Externo	
<b>Oportunidades (Pontos Fortes)</b>	1. Interesse das unidades para receberem as palestras
	2. Interesse dos beneficiários para conhecerem a instituição
	3. Relevância do tema (Planejamento Financeiro)
	4. Parceria com outras OM na divulgação do tema
<b>Ameaças (Pontos Fracos)</b>	1. Dificuldade das OM de compatibilização de agenda
	2. Dificuldade de adesão e engajamento do público
	3. Dificuldade para atingir o público em locais remotos (capilaridade da FAB)

### Divulgação dos Produtos da CFIAe

Análise do Ambiente Interno	
<b>Forças (Pontos Fortes)</b>	1. Apoio da Presidência
	2. Disponibilidade de pessoal para as missões
	3. Previsão orçamentária para diárias e passagens aéreas no PTA
	4. Oportunidade para o uso do Zimbra, Notaer e Portal da FAB para divulgação
<b>Fraquezas (Pontos Fracos)</b>	1. Falta de planejamento antecipado (coordenação com as unidades, material da apresentação pronto)
	2. Seção de Divulgação não completamente estruturada
	3. Falta de experiência do efetivo em marketing do setor imobiliário
	4. Falta de especialização do efetivo para o manuseio das ferramentas de marketing (Photoshop, edição de vídeos...)
	5. Limitação para criação e uso de redes sociais próprias para divulgação

<b>Análise do Ambiente Externo</b>	
<b>Oportunidades (Pontos Fortes)</b>	1. Interesse das unidades para receberem as palestras
	2. Interesse dos beneficiários para conhecerem a instituição e seus produtos
	3. Orçamento disponível para capacitação e/ou contratação de serviços especializados
	4. Estreitamento do relacionamento com as instituições Poupex e CCCPM
	5. Participação em eventos comemorativos das instituições (Portões Abertos, aniversários, datas festivas...)
<b>Ameaças (Pontos Fracos)</b>	1. Dificuldade de agendamento das palestras de divulgação
	2. Dificuldade para atingir o público nos locais remotos
	3. Concorrência com a Poupex/FHE
	4. Limitação para o uso de redes sociais institucionais da FAB
	5. Falta de cultura dos beneficiários em acessar os canais internos (Portal da FAB, Zimbra, Notaer..)

### Preparação dos setores para a modalidade de financiamento imobiliário

<b>Análise do Ambiente Interno</b>	
<b>Forças (Pontos Fortes)</b>	1. Apoio da Presidência
	2. Interesse da administração no desenvolvimento de novos produtos
	3. Motivação da equipe
	4. Busca pelo atendimento de sua missão institucional
<b>Fraquezas (Pontos Fracos)</b>	1. Equipe em número insuficiente
	2. Equipe não capacitada tecnicamente
	3. Desatualização da equipe em relação à modalidade de financiamento imobiliário
<b>Análise do Ambiente Externo</b>	
<b>Oportunidades (Pontos Fortes)</b>	1. Existência de um esforço de gestão de toda a administração pública em aperfeiçoar seus processos.
	2. Agenda econômica e reformista sinalizada pelo Governo
<b>Ameaças (Pontos Fracos)</b>	1. Limitação orçamentária
	2. Alterações nas legislações específicas sobre o assunto
	3. Instabilidade no ambiente econômico
<b>Análise do Ambiente Interno</b>	
<b>Forças (Pontos Fortes)</b>	1. Apoio da Presidência
	2. Verba disponível para a capacitação
	3. Motivação da equipe
	4. Existência de uma cultura de processos (NPA, PAG, SIGADAER...)
	5. Controle rigoroso de todos os processos de aquisição
<b>Fraquezas (Pontos Fracos)</b>	1. Equipe em número reduzido
	2. Equipe não capacitada totalmente

Análise do Ambiente Externo	
<b>Oportunidades (Pontos Fortes)</b>	1. Existência de um esforço de gestão de toda a administração pública em aperfeiçoar seus processos.
	2. Adesão aos sistemas de compras do Governo Federal
<b>Ameaças (Pontos Fracos)</b>	1. Formação de "cartel" por parte das empresas concorrentes
	2. Redução "artificial" de preços incompatíveis com os aplicados no mercado

### Análise do Risco

Objetivos Orgânicos PTA 2022	Descrição do Risco	Causas do risco	Categoria do Risco	Efeitos / Consequências	Controle	Riscos Residuais (Pxl)	Plano de Ação
Produção de Unidades Habitacionais - Luar do Bosque - Rio de Janeiro - RJ	Instabilidade econômica	Evolução dos custos de construção / inflação Comprometimento da renda familiar	Operacional	Alteração no preço imóvel acordado Desinteresse dos beneficiários	Acompanhamento do mercado financeiro e das providências da Construtora, quanto às exigências da CAIXA	1 Pequeno	Monitoramento tempestivo do cenário econômico
	Demanda insuficiente	Pesquisa de mercado desatualizada / não realizada Divulgação ineficaz	Operacional	Inviabilidade do empreendimento Revisão do projeto	Divulgação do lançamento do empreendimento no âmbito do COMAER, e em palestras nas OM	4 Moderado	Por meio da página da CFIAe, "mailing list" e outros meios disponíveis
Análise de empreendimentos ofertados pelo mercado imobiliário	Dificuldade na escolha das UH	Custo elevado Condições físicas dos imóveis Localização	Operacional	Diminuição da oferta Não cumprimento da meta estipulada	Acompanhamento do mercado financeiro e das demandas provenientes da Pesquisa de Mercado	4 Moderado	Anualmente após definição das metas no PTA
	Ausência de demanda	Divulgação ineficiente Localização do imóvel Condições do imóvel	Operacional	Descumprimento da meta estipulada	Atualização constante da Pesquisa de Mercado	4 Moderado	Anualmente após definição das metas no PTA
Produção de Unidades Habitacionais - Reserva do Pampa - Canoas - RS	Instabilidade econômica	Diminuição do poder aquisitivo Evolução dos custos de construção / inflação	Operacional	Alteração no preço imóvel acordado Desinteresse dos beneficiários	Acompanhamento do mercado financeiro e das providências da Construtora, quanto às exigências da CAIXA	1 Pequeno	Monitoramento tempestivo do cenário econômico
	Demanda insuficiente	Menor divulgação Pesquisa de Mercado desatualizada	Operacional	Inviabilidade do empreendimento Revisão do projeto	Divulgação do lançamento do empreendimento no âmbito do COMAER, e em palestras nas OM	4 Moderado	Por meio da página da CFIAe, "mailing list" e outros meios disponíveis

Mapeamento de processos	Falta de tempo hábil para a execução da atividade	Indisponibilidade dos membros da equipe Envolvimento dos "especialistas" em outras atividades	Operacional	Descumprimento da meta prevista no PTA Não realização da atividade conforme prevista	Priorizar atividades do processo	2 Pequeno	Reuniões programadas em QTS
	Resistência dos setores responsáveis pelos processos a serem mapeados	Receio de interferência externa Reação à mudança	Operacional	Dificuldade na implementação da atividade Despadronização dos processos	Reuniões de esclarecimentos com os envolvidos	2 Pequeno	Reuniões programadas em QTS
Aquisição de terreno	Dificuldade na escolha da área	Características do entorno (área de risco, padrão dos empreendimentos existentes...) Custo elevado Condições topográficas favoráveis	Orçamentário	Inviabilidade de aquisição Descumprimento da meta Elevação do custo da UH	Acompanhamento do mercado imobiliário e das demandas provenientes da Pesquisa de Mercado	1 Pequeno	Anualmente após definição das metas no PTA
	Legislação específica	Alteração na legislação Limitação dos gabaritos (restrições quanto a área a ser construída)	Orçamentário	Comprometimento de adequação do projeto Elevação do custo global	Acompanhamento das alterações nas legislações locais	1 Pequeno	Anualmente após definição das metas no PTA
	Identificação da demanda	Pesquisa de Mercado desatualizada Banco de dados não confiável Baixa adesão dos beneficiários (desinteresse)	Orçamentário	1. Insatisfação dos beneficiários Comprometimento da marca CFIAe Inviabilidade do projeto	Atualização constante da Pesquisa de Mercado	1 Pequeno	Anualmente após definição das metas no PTA
Modernização do processo de cadastro de beneficiários	Limitação orçamentária	Limitação imposta por órgãos superiores Planejamento inadequado	Operacional	Descumprimento da meta planejada	Antecipação do planejamento orçamentário com detalhamento das necessidades	1 Pequeno	Reuniões do CADM para definição da proposta orçamentária
	Não aquisição de ferramentas adequadas	Limitação orçamentária Planejamento inadequado	Operacional	Impossibilidade na modernização do processo	Previsão detalhada para as aquisições no PDTI e PTA	1 Pequeno	Levantamento específico das necessidades
Divulgação da CFIAe	Impossibilidade de vaga nas agendas das Instituições de ensino	Grade horária completamente comprometida das OM Falta de coordenação com as OM no ano anterior	Operacional	Não realização das palestras	Enviar material digital de divulgação institucional por "mailing list".	4 Moderado	Através de "mailing list".

Divulgação da CFIAe	Ausência de planejamento antecipado	Ausência de um cronograma de atividades planejadas com priorização	Operacional	Não realização das palestras	Antecipar a coordenação com as OM	4 Moderado	Envio de documentação para formalizar as palestras
	Limitação para criação e uso de redes sociais próprias para divulgação	Regra do CECOMSAER	Operacional	Limitação no alcance da informação	Explorar os canais internos com mais efetividade	4 Moderado	Produção de material no formato "eletrônico"
Divulgação dos Produtos da CFIAe	Indisponibilidade de datas para a divulgação local	Envolvimento das OM atividades próprias e específicas	Operacional	Não divulgação dos produtos	Enviar material digital de divulgação institucional por "mailing list".	2 Pequeno	Através de "mailing list".
	Ausência de planejamento antecipado	Ausência de um cronograma de atividades planejadas com priorização	Operacional	Não divulgação dos produtos	Enviar material digital de divulgação institucional por "mailing list".	2 Pequeno	Através de "mailing list".
	Limitação para criação e uso de redes sociais próprias para divulgação	Regra do CECOMSAER	Operacional	Limitação no alcance da informação	Explorar os canais internos com mais efetividade	2 Pequeno	Produção de material no formato "eletrônico"
Preparação dos setores para a modalidade de financiamento imobiliário	Dificuldade para capacitar a equipe	Envolvimento da equipe em atividades diversas	Operacional	Comprometimento no desenvolvimento do projeto	Otimização do Plano de Capacitação de RH para atendimento das necessidades específicas dos setores	1 Pequeno	Através da SRH efetuando levantamento das necessidades
	Limitação orçamentária	Contingenciamento	Operacional	Atrasos na preparação da equipe	Planejamento eficiente na proposta orçamentária	1 Pequeno	Através do trabalho conjunto da DE e AGOV na execução do planejamento da composição orçamentária
	Alterações nas legislações específicas	Necessidade de atualização	Operacional	Atrasos na preparação da equipe	Acompanhamento das evoluções das diretrizes governamentais sobre o assunto	1 Pequeno	Através de buscas por atualizações regulares da equipe

Integridade	Descrição do Risco	Causas do risco	Categoria do Risco	Efeitos / Consequências	Controle	Riscos Residuais (Pxl)	Plano de Ação
Aquisição de bens e contratação de serviços	Fraudes nas licitações da CFIAe	Má fé nos processos licitatórios Falta de qualificação dos servidores	Integridade	Danos ao erário	Todos os processos de aquisição/contratação passam por um rigoroso controle São auditados pelo Auditor Interno Plano de Capacitação de Recursos Humanos	4 Moderado	A ACIN confere a formalidade e a legalidade dos procedimentos. Os processos são auditados pela AUDI. A SRH, deverá manter o Plano de Capacitação atualizado, consultando o Gestor de Licitações sobre a necessidade anual de cursos e atualizações do pessoal.