



**Portaria 04/2018 de 4 de setembro de 2018.**

Dispõe sobre as **Diretrizes de Gestão de Riscos de Infraestrutura** relacionados às obras, projetos, planos diretores, manutenções, espaços físicos e demais ações de Infraestrutura da Unifesp.

O PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO, no uso de suas atribuições legais e estatutárias,

Considerando a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 da Controladoria Geral da União e Ministério do Planejamento

Considerando a Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017, do Ministério do Planejamento que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública Federal;

Considerando a Portaria 1645/2017 de 12/05/2016, que criou o Comitê de Governança, Riscos e Controle da Unifesp;

Considerando a Portaria 966/2018, do Comitê de Governança, Riscos e Controles, que estabelece a Política de Riscos da Unifesp;

Considerando a Norma ABNT NBR ISO 31000:2009, que estabelece princípios e diretrizes para a gestão de riscos;

**RESOLVE:**

**Art. 1º** Definir Diretrizes de Gestão de Riscos de Infraestrutura relacionados às obras, projetos, manutenções, planos diretores, espaços físicos e demais ações de Infraestrutura da Unifesp, sob coordenação da Pró-Reitoria de Planejamento, a quem cabe a avaliação dos riscos estratégicos e táticos de infraestrutura em conjunto com os diretores dos Campi.

**Art. 2º** As Diretrizes de Gestão de Riscos de Infraestrutura têm como premissa o alinhamento ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) vigente e, quando existentes, aos Planos Diretores de Infraestrutura (PDInfra) dos Campi.



## **DO OBJETIVO**

**Art. 3º** As Diretrizes de Gestão de Riscos de Infraestrutura tem por objetivo estabelecer princípios e responsabilidades para a gestão de riscos, incorporando a visão de riscos à tomada de decisão da Pró-Reitoria de Planejamento (ProPlan) e dos Campi na área de Infraestrutura, subsidiando o Comitê de Governança, Riscos e Controle da Unifesp, em conformidade com as melhores práticas adotadas no setor público.

**§ 1º** As diretrizes definidas neste Ato devem ser observadas por todas as diretorias e divisões de infraestrutura, sendo aplicável a todos os processos de obras, projetos, manutenções, planos diretores de infraestrutura, espaços físicos e demais ações de Infraestrutura da Unifesp.

## **DOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DE RISCOS**

**Art. 4º** A gestão de riscos de infraestrutura observará os princípios definidos pela Portaria 966/2018, do Comitê de Governança, Riscos e Controles, isto é:

- I. criar e proteger valores institucionais;
- II. ser parte integrante dos processos organizacionais;
- III. ser parte da tomada de decisões;
- IV. abordar explicitamente a incerteza;
- V. ser sistemática, estruturada e oportuna;
- VI. ser baseada nas melhores informações disponíveis;
- VII. estar alinhada ao contexto e ao perfil de risco da instituição;
- VIII. considerar fatores humanos e culturais;
- IX. ser transparente e inclusiva;
- X. ser dinâmica, interativa e capaz de reagir às mudanças;
- XI. facilitar a melhoria contínua da organização.

## **DAS DIRETRIZES DE GESTÃO DE RISCOS**

**Art. 5º** As Diretrizes de Gestão de Riscos de Infraestrutura abrangem os níveis estratégico, tático e operacionais, com foco na área de infraestrutura.

**Art. 6º** São diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional vigente (Diretriz Instituinte n. 11 - Planejamento e Qualificação das Infraestruturas Universitárias) aplicáveis à Gestão de Riscos de Infraestrutura:

- I. Realizar e implantar Planos Diretores participativos de Infraestrutura - PDInfra em todos os campi;



- II. Ampliar e qualificar os espaços de ensino, pesquisa, extensão e cultura para atender as demandas acadêmicas descritas no PDI;
- III. Modernizar infraestruturas com foco em redução de riscos, acessibilidade universal e segurança aos usuários;
- IV. Regularizar imóveis, com Habite-se, AVCB e demais licenças específicas;
- V. Integrar ações de infraestrutura com as de gestão ambiental e sustentabilidade;
- VI. Implantar sistema informatizado atualizado e completo de cadastro de imóveis;
- VII. Integrar cadastro de imóveis com cadastros de patrimônio, gestão com pessoas e centros de custos;
- VIII. Fortalecer a Câmara Técnica e as Mesas Técnicas como espaços de definição de procedimentos de gestão e tomada de decisões técnicas;
- IX. Ampliar transparência com sistema de trâmite complementar nos processos de infraestrutura com acesso público;
- X. Ampliar a eficiência da manutenção de infraestrutura e a satisfação dos usuários.

**Art. 7º** Os riscos devem ser abordados considerando suas tipologias previstas na IN 1/2016 e na Portaria nº 966/2018 da Unifesp:

- I. Riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura, sistemas e segurança;
- II. 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;
- III. Riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; e
- IV. 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.

## **DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS**

**Art. 8º** Deverá ser realizado o Mapeamento de Riscos de Infraestrutura de todos os processos iniciados após o início da vigência da IN 05/2017 de todas as obras, projetos, planos diretores de infraestrutura, estudos, processos envolvendo espaços físicos, manutenções, e demais serviços e materiais de engenharia semelhantes.

**§ 1º** Para os processos iniciados anteriormente à vigência da IN 05/2017, deverá ser elaborado o Mapeamento de Riscos de Infraestrutura para todos os eventos relevantes



que ocorram durante a gestão do processo, tais como: aditivos e reajustes contratuais, alteração de cronograma e na readequação de projetos ou obras.

## **DOS PROCEDIMENTOS A SEREM ADOTADOS NO MAPEAMENTO DE RISCO**

**Art. 9º** Para a realização do Mapeamento de Riscos de Infraestrutura, deverão ser utilizados os formulários modelos constantes no ANEXO desta Portaria.

**Art. 10º** O Mapeamento de Riscos de Infraestrutura deverá ser realizado por uma equipe com, no mínimo, 3 (três) pessoas, sendo preferencialmente composta por 1 (um) servidor técnico (engenheiro, arquiteto ou técnico), 1 (um) servidor administrativo e 1 (um) servidor da área solicitante.

**§ 1º** O dimensionamento do risco em cada área específica será resultado de deliberação, respondendo à seguinte ordem decrescente de preferência:

- i. unanimidade entre os membros da equipe;
- ii. consenso ou maioria simples;
- iii. em caso de divergência inconciliável, aplica-se a média aritmética dos valores atribuídos por cada membro da equipe em seu respectivo formulário de mapeamento de risco.

## **DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES**

**Art. 11º** O processo de tomada de decisões realizado a partir do Mapeamento de Risco de Infraestrutura deverá ser respeitado o nível estipulado na Portaria 966/2018 do Comitê de Governança, Riscos e Controles, sendo assim especificado para a área de Infraestrutura:

- I. Nível Estratégico - Pró-Reitor e Pró-Reitor Adjunto de Planejamento e Diretores Acadêmicos dos Campi;
- II. Nível Tático - Diretores e Coordenadores da ProPlan, Diretores Administrativos, Diretores e Chefes de Infraestrutura dos Campi;
- III. Nível Operacional - Gestores e Fiscais de contratos.

**Art. 12º** Os três níveis de Risco devem ser analisados de forma indissociada, em formato multinível (matriz de risco), conforme a estrutura a seguir, na classificação constante do ANEXO desta Portaria, que deverá ser atualizada anualmente:

- I. O Risco Estratégico em Infraestrutura deve se reportar aos Riscos Estratégicos da Instituição
- II. O Risco Tático deve se reportar à matriz de Riscos Estratégicos de Infraestrutura



III. O Risco Operacional deve se reportar à matriz de Riscos Táticos de Infraestrutura. O Risco Operacional está diretamente vinculado à situação concreta (com foco na atividade concreta ou imóvel específico).

§ 1º Os Riscos Operacionais serão identificados pelos gestores/fiscais e consolidados em revisão do ANEXO desta Portaria após 1 (um) ano de vigência desta portaria.

§ 2º Os Riscos deverão ser mapeados conforme as etapas dos Macroprocessos da área de infraestrutura que são apresentados no ANEXO desta Portaria.

§ 3º As sub-etapas serão identificadas pelos gestores/fiscais e consolidadas em revisão do ANEXO desta Portaria após 1 (um) anos de vigência desta portaria.

### **DO GRUPO DE ANÁLISE DE RISCO ESTRATÉGICO E TÁTICO**

**Art. 13º** Será criado um Grupo Assessor para a realização da análise dos riscos de nível estratégico e tático para cada Campus e Reitoria, que auxiliará a tomada de decisões, formado com, no mínimo, dois representante da área de infraestrutura e gestores e fiscais de contratos.

### **DA MATRIZ DE RISCOS**

**Art. 14º** Os riscos serão gerenciados conforme as faixas medidas a partir do produto da matriz disposta no ANEXO desta Portaria (Impacto x Probabilidade):

- I. 1 a 3 – Risco baixo: Gerenciamento e procedimento de rotina, podendo ser classificado como aceitável;
- II. 4 a 10 – Risco médio: Requer ação de curto prazo;
- III. 12 a 25 – Risco alto: Requer ação imediata e monitoramento constante.

### **DA TRANSPARÊNCIA E MONITORAMENTO DOS RISCOS**

**Art. 15º** Os mapas de riscos deverão ser monitorados de acordo com a sua classificação, realizando sua atualização com a seguinte periodicidade:

- I. **Risco Baixo** - anual;
- II. **Risco Médio** - semestral;
- III. **Risco Alto** - trimestral.

**Art. 16º** Os mapeamentos dos riscos, conforme ANEXO desta Portaria, deverão estar anexados ao respectivo processo administrativo e, após a implantação de sistema informatizado, poderão ter acesso a qualquer interessado, em tempo real.



§ 1º Determinados mapeamentos dos riscos poderão ser classificados como informação restrita ou informação sigilosa, nos termos da Lei nº 12.527/2011 e legislação correlata, respeitada a hierarquia definida no artigo 12º da presente Portaria.

### **DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Art. 17º** Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

### **ANEXO - TABELAS PARA MAPEAMENTO DE RISCOS DE INFRAESTRUTURA**

Pedro Fiori Arantes  
Pró-Reitor de Planejamento



### ANEXO - TABELAS PARA MAPEAMENTO DE RISCOS DE INFRAESTRUTURA

RESUMO DO MAPA DE RISCOS						
Nº	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	TIPOLOGIA	GRAU DE INCIDÊNCIA	GRAU DE IMPACTO	FAIXA	CLASSIFICAÇÃO
1						
2						
3						
4						
5						
...						

Diagrama de Riscos			IMPACTO				
			1	2	3	4	5
			MUITO BAIXO	BAIXO	MODERADO	ALTO	MUITO ALTO
PROBABILIDADE	5	MUITO ALTA	5	10	15	20	25
	4	ALTA	4	8	12	16	20
	3	MODERADA	3	6	9	12	15
	2	BAIXA	2	4	6	8	10
	1	MUITO BAIXA	1	2	3	4	5

1 a 3	Risco Baixo	gerenciamento - procedimento de rotina	
4 a 10	Risco Médio	ação média / curto prazo	
12 a 25	Risco Alto	monitoramento constante - ação imediata	



DETALHAMENTO DA ANÁLISE DE RISCO - Risco nº ____ Processo nº ____ Contrato nº _____ Data _____		
<b>Campus</b>		
<b>Unidade - Imóvel - Ambiente</b> <i>(Incluir código adotado pelo cadastro de imóvel ou QR code quando existente)</i>		
<b>Objeto ou Atividade em análise</b>		
<b>Identificação da Etapa do Macro-Processo</b> <i>(Obs: Definir cf. Tabela 1 desta Portaria)</i>		
<b>Identificação do Risco Operacional</b> <i>(Definido pela equipe de preenchimento)</i>		
<b>Nível de Gestão de Risco</b> <i>(Cadastrar Risco Estratégico e 2 Riscos Táticos associado a esse Risco Operacional. Definir conforme Tabela 2 desta Portaria)</i>	<b>Estratégico</b>	
	<b>Tático (1)</b>	
	<b>Tático (2)</b>	
<b>Sub-Etapa do Processo</b> <i>(Definido pela equipe de preenchimento)</i>		
<b>CAUSAS</b>		
1		
2		
...		
<b>IMPACTOS/DANOS</b>		
1		
2		
...		





Ações de Gerenciamento (Preventivas e Mitigadoras)		Responsáveis	
1			
2			
...			
<b>Grau de Probabilidade</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<b>Faixa</b>	<input type="checkbox"/> 1 a 3 <input type="checkbox"/> 4 a 10 <input type="checkbox"/> 12 a 25
<b>Grau de Impacto</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		
<b>Classificação</b>	<input type="checkbox"/> Risco Baixo <input type="checkbox"/> Risco Alto		<input type="checkbox"/> Risco Médio

Equipe elaboradora		
Nome	Area	Cargo/Função



**Tabelas 1 e 2 a seguir devem ser utilizadas pelo gestor para o preenchimento do DETALHAMENTO DA ANÁLISE DE RISCO.**

<b>TABELA 1 - MACROPROCESSOS DE INFRAESTRUTURA</b>	
<b>ETAPAS</b>	<b>SUBETAPAS</b>
Operação e uso das infraestruturas	<b>Após 1 anos haverá sistematização A cargo do fiscal/gestor</b>
Adequação à acessibilidade	
Segurança edilícia e aos usuários	
Avaliações ambientais e urbanísticas	
Execução e Fiscalização de remediações ambientais	
Aquisição e Alienação de Imóveis	
Recebimento e Devolução de Imóveis	
Avaliação de infraestrutura no aluguel de imóveis	
Planejamento e Planos Diretores	
Estudos preliminares e de demanda	
Licitação de Projetos Executivos	
Execução e Fiscalização de Projetos Executivos	
Recebimento de Projetos Executivos	
Licitação de Obras novas	
Execução e Fiscalização de Obras novas	
Recebimento de Obras novas	
Licitação de Obras de Reformas	
Execução e Fiscalização de Obras de Reformas	



Recebimento de Reformas	
Licitação de Manutenção	
Execução e Fiscalização de Manutenção	

<b>TABELA 2 - MATRIZ DE RISCOS EM INFRAESTRUTURA</b>		
<b>Riscos estratégicos envolvendo:</b>	<b>Riscos Táticos envolvendo:</b>	<b>Riscos Operacionais foco na atividade ou imóvel:</b>
Infraestrutura inadequada	Falhas no processo administrativo de aditivos contratuais	<i>Os Riscos operacionais serão cadastrados pelos fiscais/gestores responsáveis pelo mapeamento de riscos. Após 1 ano de implementação da matriz, será consolidada a família de Riscos Operacionais para padronização das avaliações.</i>
Mudança de legislação e normas incidentes nas infraestruturas	Alteração de prazos previstos no contrato	
Alteração/obsolescência de tecnologias e sistemas em infraestrutura	Alteração dos custos previstos nos contratos de infraestrutura (custeio e capital)	
Baixa otimização no uso de recursos e espaços da infraestrutura	Atraso na ordem de início do contrato	
Suspensão de atividades e circulação de pessoas	Contratações adicionais/emergenciais	
Segurança aos Usuários/Edificações	Obsolescência de sistemas e falta de tecnologia/soluções no mercado	
Risco à imagem da instituição	Interrupção do contrato/não conclusão	
Instabilidade político-econômica do país para definições de investimento	Irregularidade legal e penalidades decorrentes	
	Prejuízos e riscos à saúde dos usuários	



	Falhas na execução dos serviços	
	Inadequação qualitativa (uso, conforto ambiental, acessibilidade) de infraestruturas existentes	
	Conflitos de usos ou entre sistemas	
	Descontinuidade em contratos de infraestrutura	
	Falta de autorização e disponibilidade orçamentária para novas contratações previstas de infraestrutura	
	Falta de disponibilidade orçamentária para contratos em vigência	
	Judicialização de contratos	
	Prejuízos e riscos à saúde aos trabalhadores das empresas contratadas	
	Patologias e problemas crônicos nas infraestruturas	