



Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

PROGRAMA DE INTEGRIDADE



Grupo de Trabalho
Portaria PR nº 133/2023

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Portaria PR nº 133, de 18 de julho de 2023

1ª EDIÇÃO 2024

Aprovada em reunião do Conselho Superior
15 de maio de 2024.



Rua Pio XI, 1.500 – Alto da Lapa
CEP 05468-901 – São Paulo, SP
(11) 3838-4000

www.fapesp.br

Presidência

Marco Antonio Zago

Presidente

Conselho Técnico-Administrativo

Carlos Américo Pacheco

Diretor-Presidente

Marcio de Castro Silva Filho

Diretor Científico

Fernando Menezes de Almeida

Diretor Administrativo

GRUPO DE TRABALHO

Luiz Cláudio Cardoso

Thiago Vasconcellos de Souza

Milton Flavio Lautenschlager

Henri Cardoso L. Stockler Macintyre

Ascensão Bela Antonio Molinari

Nívia Gomes da Silva

Letícia Sant'Anna Alesi

Colaboração

Maria Cristina Alves Carvalho

Maria Cláudia Pinto Izique

SUMÁRIO

GLOSSÁRIO	4	
MENSAGEM DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	7	
1. SOBRE A FAPESP	8	
2. PROGRAMA DE INTEGRIDADE	11	
3. DIAGNÓSTICO	14	
4. EIXOS DO PROGRAMA	18	
5. MONITORAMENTO	25	
6. CONSIDERAÇÕES DO CONSELHO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	26	
7. REFERÊNCIAS	27	
ANEXO I	EVENTO DE APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE LEVANTAMENTO DE RISCOS À INTEGRIDADE DA FAPESP	28
ANEXO II	FORMULÁRIO DE LEVANTAMENTO DE RISCOS À INTEGRIDADE DA FAPESP	29
ANEXO III	QUESTIONÁRIO GERENCIAL DE LEVANTAMENTO DE RISCOS À INTEGRIDADE DA FAPESP	33
ANEXO IV	CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS COM O LEVANTAMENTO DE RISCOS À INTEGRIDADE DA FAPESP	37
ANEXO V	MÉTODO GRAVATA BORBOLETA (BOW-TIE) PARA A DESCRIÇÃO DAS AÇÕES PROPOSTAS	52



GLOSSÁRIO

Assédio moral: comportamento repetitivo, hostil ou abusivo que causa dano psicológico ou emocional a colegas de trabalho;

Assédio sexual: conduta sexual indesejada, incluindo comportamentos, piadas ou gestos inapropriados, que criam um ambiente de trabalho hostil;

Código de ética: conjunto de princípios e normas que orientam o comportamento ético dos funcionários em suas atividades;

Conflito de interesses: situação em que um indivíduo tem interesses pessoais ou financeiros que podem influenciar sua tomada de decisão em detrimento do interesse público;

Corrupção: atos de abuso de poder, suborno, desvio de recursos ou tráfico de influência para ganho pessoal ou privado, em detrimento do interesse público;

Cultura de integridade: ambiente organizacional que promove e valoriza a honestidade, ética e responsabilidade em todos os níveis;

Declaração de Bens: declaração pelos agentes públicos de suas propriedades, bens e fontes de renda, visando detectar enriquecimento ilícito;

Desvio de ética: condutas que vão contra os princípios éticos estabelecidos e aceitos;

Enriquecimento ilícito: acúmulo de bens, recursos financeiros ou vantagens de forma ilegal ou antiética, muitas vezes relacionado ao exercício de cargos públicos;

Ética: conjunto de princípios e valores que orientam o comportamento moral e as ações dos indivíduos em busca do bem comum;

Fraude: atos enganosos ou manipulativos destinados a obter ganhos financeiros indevidos, enganando o sistema ou terceiros;

Gestão de riscos: processo de identificação, avaliação e tratamento de possíveis riscos que possam afetar a integridade e eficácia do órgão público;

Governança Pública: estrutura e práticas de liderança que promovem a transparência, a prestação de contas e a integridade nas instituições governamentais;

Impacto: efeito ou consequência que um evento ou ação pode ter em termos de alcance, magnitude ou gravidade;

Integridade pública: compromisso e prática de ações éticas, transparentes e responsáveis no setor público para garantir a confiança dos cidadãos e o bom funcionamento das instituições;

Matriz de risco: ferramenta visual que combina a probabilidade e o impacto para avaliar riscos;

Nepotismo: ato de favorecer parentes próximos ou amigos em cargos ou oportunidades;

Ouvidoria: canal de comunicação que permite que os cidadãos apresentem reclamações, sugestões e denúncias relacionadas à atuação do órgão público;

Pressão interna e/ou externa: influências ou exigências vindas de dentro ou fora da organização que podem afetar a tomada de decisões e ações dos funcionários;

Probabilidade: medida estatística que indica a chance de ocorrência de um evento ou resultado;

Suborno: ato de oferecer, prometer ou dar algo de valor para obter favores ou influência;

Transparência: prática de disponibilizar informações relevantes sobre as atividades governamentais, decisões e gastos públicos de maneira acessível e compreensível;

Troca de favores: prática de conceder benefícios ou vantagens em troca de favores ou ações específicas, muitas vezes prejudicando o interesse público; e

Uso indevido de recursos públicos: utilização inadequada de recursos públicos para fins pessoais, que não estejam alinhados com o interesse público.

**“Integridade é fazer a coisa certa,
mesmo quando ninguém está olhando.**

C.S. Lewis

Mensagem da alta administração

Ciência, tecnologia e inovação são os pilares que garantem o progresso, provendo as ferramentas necessárias para o enfrentamento dos desafios que surgem no mundo. A FAPESP, ao longo de seis décadas, vem se dedicando à missão de fomentar pesquisas científicas e tecnológicas no Estado de São Paulo especialmente por meio da formação de recursos humanos para ciência, infraestrutura de pesquisa no Estado, na divulgação científica e em auxílios à pesquisa, desde projetos de pequeno porte até programas robustos, de alto valor e longo prazo. Participou do financiamento de grandes mudanças científicas e tecnológicas no país, como a implementação da internet, da genômica e da bioinformática. Atualmente, apoia cerca de 20 mil projetos por ano, contemplando todas as áreas do conhecimento.

Há fatores imprescindíveis ao êxito da FAPESP no cumprimento de sua missão. Um deles é a disposição dos recursos necessários para implementação de suas atividades, assegurados pela Constituição do Estado. Outro fator fundamental é a competência de gestão.

A Fundação sempre esteve e procura se manter alinhada com os interesses maiores do Estado de São Paulo e tem demonstrado isso ao longo de sua história. Nesse sentido, buscando a constante modernização e engajamento da gestão institucional, em atendimento ao Decreto Estadual nº 67.683/2023, a FAPESP decidiu instituir o seu Programa de Integridade.

Por meio deste Programa, visamos a sistematização de ações para o fortalecimento do ambiente de integridade da Fundação, estabelecendo um compromisso para o aperfeiçoamento de políticas e medidas de Governança Pública as quais contribuem com princípios de transparência, eficiência, controle e responsabilidade na gestão, alicerces que sustentam a nossa instituição.

Sabemos que a FAPESP é formada por excelentes profissionais - funcionários e colaboradores - empenhados com o trabalho e comprometidos com a instituição. O sucesso do Programa de Integridade depende do envolvimento de todos e, por isso, convido cada um de vocês a aderir a essa iniciativa para juntos estabelecermos uma cultura de integridade e ética que reforçará ainda mais nosso dever com a excelência, a que a FAPESP se dedica há tantos anos.

Ressaltamos a importância do Programa de Integridade para a Fundação, manifestamos nosso apoio a sua implementação e contamos com a colaboração de todos!

Marco Antonio Zago

Presidente da FAPESP

1. SOBRE A FAPESP

1.1. Criação

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) é uma das principais agências de fomento à pesquisa científica e tecnológica do país, vinculada à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo. A FAPESP teve sua criação autorizada pela Lei nº 5.918, de 18 de outubro de 1960, promulgada pelo então governador Carlos Alberto de Carvalho Pinto. A sua criação já estava prevista no artigo 123 da Constituição Paulista de 1947, que estabelecia que “o amparo à pesquisa científica será propiciado pelo Estado, por intermédio de uma fundação organizada em moldes que forem estabelecidos por lei”. A FAPESP entrou efetivamente em operação em maio de 1962, com o Decreto nº 40.132, que aprovou seus estatutos e estabeleceu sua finalidade, organização e recursos financeiros.

A FAPESP possui autonomia administrativa, financeira e gerencial garantida pelo artigo 271 da Constituição Estadual de São Paulo, de 5 de outubro de 1989, que institui o repasse de dotações orçamentárias correspondentes ao mínimo de um por cento da receita tributária líquida do Estado. Essa autonomia é fundamental para garantir a isenção e independência no processo de fomento à pesquisa bem como a promoção do desenvolvimento científico e tecnológico no Estado de São Paulo.

1.2. Missão e Diretrizes

Contribuir para o avanço do conhecimento, por meio do apoio à ciência fundamental, pela promoção de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e pelo apoio à inovação tecnológica.

As diretrizes da FAPESP estão orientadas à / ao:

- Apoio às atividades de pesquisa básica e aplicada, inspiradas pela curiosidade ou pela necessidade, em todas as áreas de conhecimento;
- Promoção de pesquisas orientadas à missão ou a problemas, para atender a objetivos estratégicos do desenvolvimento do Estado de São Paulo;
- Apoio à formação de recursos humanos, associados às atividades de pesquisa científica ou tecnológica, como estratégia de desenvolvimento científico, social e econômico;
- Apoio ao desenvolvimento tecnológico e à capacitação das instituições de pesquisa do Estado de São Paulo;
- Apoio à inovação em pequenas empresas, incluindo o estímulo ao empreendedorismo e ao desenvolvimento de provas de conceitos de soluções tecnológicas;
- Apoio à pesquisa em colaboração e cofinanciadas por grandes empresas e instituições do terceiro setor; e
- Promoção da divulgação e difusão das atividades de ciência e tecnologia.

1.3. Estrutura Organizacional e Gestão

A FAPESP é gerida por um Conselho Superior formado por 12 Conselheiros, com mandato de seis anos, renováveis por mais um mandato, e por um Conselho Técnico-Administrativo, do qual fazem parte o Diretor-Presidente, o Diretor Científico e o Diretor Administrativo, escolhidos pelo Governador a partir de listas tríplexes elaboradas pelo Conselho Superior para um mandato de três anos, renováveis por mais dois mandatos.

De acordo com a Portaria PR nº 36, de 11 de março de 2020, alterada pelas Portarias PR nº 71, de 27 de outubro de 2021 e PR nº 166, de 06 de março de 2024, a Fundação possui a seguinte estrutura organizacional (Figura 01):

I - Presidência:

- a) Gabinete da Presidência;
- b) Controladoria Geral (CG);
- c) Procuradoria Jurídica (PJ);
- d) Comissão de Avaliação de Documentos e Acessos (CADA);
- e) Ouvidoria; e
- f) Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

II - Diretoria da Presidência do Conselho Técnico-Administrativo:

- a) Gabinete da DPCTA;
- b) Gerência de Comunicação (GC);
- c) Gerência de Planejamento, Estudos e Indicadores (GIP);
- d) Gerência de Informação, Normatização e Gestão Documental (GIND);
- e) Gerência de Relações Institucionais (GRI); e
- f) Setor de Relacionamento com Fundações de Amparo e Agências Federais.

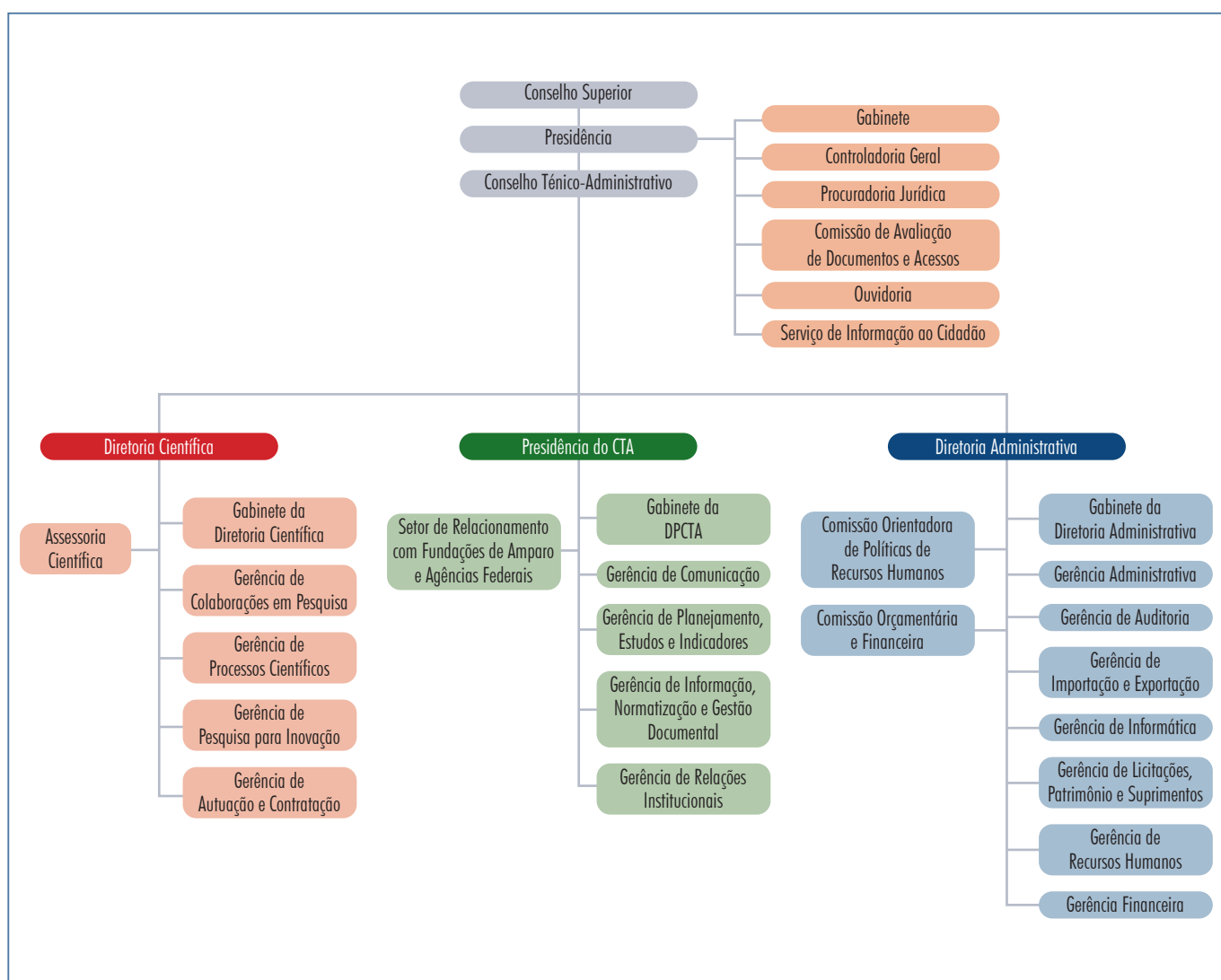
III - Diretoria Administrativa:

- a) Gabinete da DA;
- b) Gerência Administrativa (GA);
- c) Gerência de Auditoria (GAUD);
- d) Gerência de Importação e Exportação (GIE);
- e) Gerência de Informática (GI);
- f) Gerência de Licitações, Patrimônio e Suprimentos (GLPS);
- g) Gerência de Recursos Humanos (GRH);
- h) Gerência Financeira (GF);
- i) Comissão Orientadora de Políticas de Recursos Humanos (COP-RH); e
- j) Comissão Orçamentária e Financeira.

IV - Diretoria Científica:

- a) Gabinete da DC;
- b) Gerência de Colaborações em Pesquisa (GCP);
- c) Gerência de Processos Científicos (GPC);
- d) Gerência de Pesquisa para Inovação (GPI);
- e) Gerência de Autuação e Contratação (GAC); e
- f) Assessoria Científica.

FIGURA 01. ORGANOGRAMA DA FAPESP (referência 2024)



2. PROGRAMA DE INTEGRIDADE

2.1. Objetivo

O Programa de Integridade é um conjunto de medidas que objetiva sistematizar ações em desenvolvimento ou que poderão ser desenvolvidas pela FAPESP para o fortalecimento do seu ambiente de integridade, de acordo com a determinação do Decreto Estadual nº 67.683/2023, que institui o Plano Estadual de Promoção de Integridade e dá providências correlatas.

Nesse sentido, a implementação do Programa de Integridade é uma medida proativa adotada pela FAPESP, visando promover uma cultura de ética, transparência e boa governança na instituição, com a prevenção de riscos, corrupção e fraudes.

2.2. Regulamentação

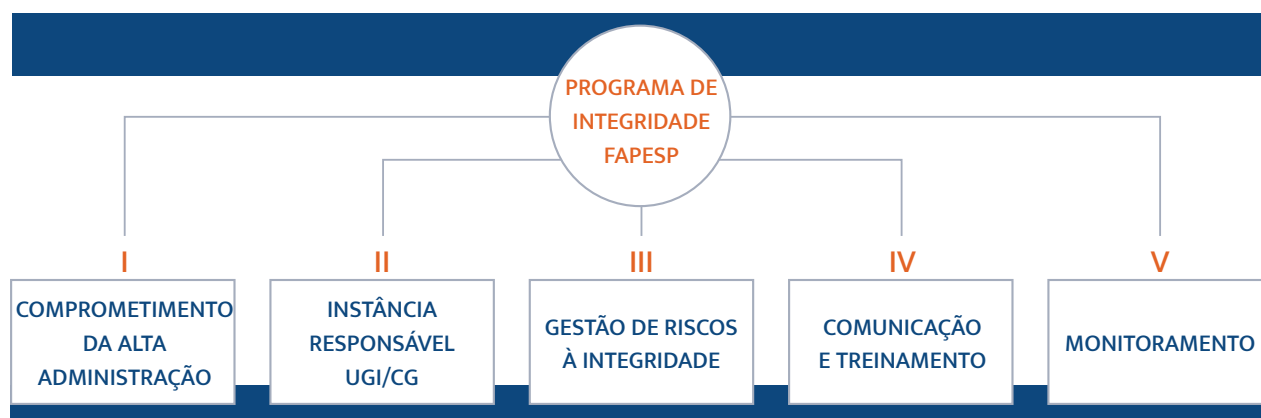
A Portaria PR nº 133, de 18 de julho de 2023, instituiu um Grupo de Trabalho composto por representantes da Controladoria Geral, Ouvidoria, Presidência, Procuradoria Jurídica, Gerência de Recursos Humanos e Gerência de Informação, Normatização e Gestão Documental, a fim de elaborar proposta para o Programa de Integridade da FAPESP.

2.3. Pilares do Programa

O Programa contém propostas de ações que promovem uma política de gestão de riscos, transparência, controle interno, ética e denúncias de ilícitos, contribuindo para a identificação de ameaças que prejudiquem a Fundação no cumprimento de sua finalidade.

Seguindo disposição do Artigo 6º do Decreto Estadual nº 67.683/2023, o Programa de Integridade da FAPESP é baseado em cinco pilares que sustentam diretrizes para suas ações e medidas, conforme demonstrado nos tópicos I a V, a seguir, e Figura 02 abaixo:

FIGURA 02. PILARES DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA FAPESP



I. Comprometimento da Alta Administração da FAPESP

É fundamental que a Alta Administração evidencie de forma clara o seu engajamento e respaldo à implementação do Programa de Integridade, corroborando, por meio de ações institucionais, a relevância das políticas que o constituem, manifestando constantemente seu apoio à integridade, prestigiando eventos internos relacionados ao assunto e fortalecendo a comunicação sobre os códigos e políticas que promovem a integridade.

II. Instituição de instância responsável pela implantação e gestão do Programa de Integridade

Nos termos do art. 7º do Decreto Estadual nº 67.683/2023, será implementada Unidade de Gestão de Integridade (UGI) na FAPESP, vinculada à Controladoria Geral, com a finalidade de:

- a) Coordenar a elaboração, a execução, a comunicação, a implantação e o monitoramento do Programa de Integridade;
- b) Desempenhar o papel de multiplicador, desenvolvendo ações de capacitação e de reciclagem periódica para os empregados da Fundação, de todos os níveis hierárquicos;
- c) Realizar ações contínuas de conscientização e comunicação;
- d) Coordenar a gestão dos riscos para a integridade;
- e) Reportar ao órgão central as situações que comprometam o Programa de Integridade;
- f) Promover constante interlocução com a Controladoria Geral do Estado;
- g) Adotar as medidas necessárias para execução do plano de ação; e
- h) Observar as recomendações emitidas pela área de auditoria interna governamental.

III. Gestão de riscos à integridade

As regras, políticas e procedimentos do Programa de Integridade para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e corrupção devem estar baseados na gestão de riscos com objetivo de mapear, avaliar e responder a riscos que possam ameaçar o alcance dos objetivos estabelecidos.

Para tanto utiliza-se o modelo das “Três Linhas de Defesa”, que é uma metodologia de gestão de riscos que auxilia na integridade pública, pois cada uma das linhas tem um papel específico, contribuindo para a prevenção e detecção de irregularidades.

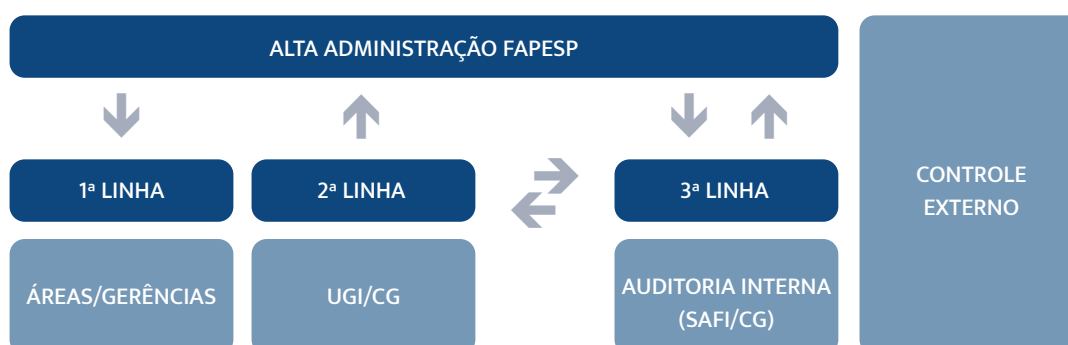
A primeira linha é caracterizada pela atuação das áreas responsáveis pelos processos operacionais. Deste modo, os gerentes que atuam na primeira linha são os detentores dos riscos, uma vez que conhecem a fundo suas áreas de atuação, sendo apoiados pelas outras linhas de defesa e pela Alta Administração.

A segunda linha é caracterizada por aqueles que dão condições para que a primeira linha de defesa opere de forma eficiente. Ela inclui a função de gerenciamento de riscos e tem um papel fundamental na coordenação dos esforços de todas as partes da organização para garantir que os riscos sejam gerenciados de maneira eficaz. Na FAPESP, a segunda linha é realizada pela UGI, vinculada à Controladoria Geral da FAPESP.

A terceira linha é caracterizada pela auditoria, que fiscaliza esse processo, com a função de melhoria da gestão, sendo responsável pela clareza dos papéis de todos dentro da organização, emitindo relatórios compreensíveis e abrangentes. Na FAPESP, a terceira linha é desempenhada pelo Setor de Auditoria e Fiscalização Interna (SAFI), vinculada à Controladoria Geral da FAPESP.

Ao implementar a abordagem de três linhas (Figura 03), a FAPESP contempla a identificação e avaliação de riscos, bem como o estabelecimento de controles internos eficazes para tratá-los, garantindo a conformidade com as leis e regulamentos.

FIGURA 03. MODELO DAS TRÊS LINHAS DE DEFESA UTILIZADO NA FAPESP



IV. Comunicação e treinamento

Consiste na realização de ações de promoção da integridade e de padrões de ética e conduta de modo a orientar e conscientizar os funcionários e demais colaboradores no fortalecimento da cultura institucional. A comunicação efetiva e o treinamento são fundamentais para garantir que todos os membros da organização estejam cientes das políticas e normas e que compreendam seus direitos e responsabilidades.

V. Monitoramento

O monitoramento contínuo e a revisão são necessários para assegurar que o Programa de Integridade esteja sendo efetivamente implementado e cumprindo seus objetivos, podendo envolver a realização de auditorias internas, revisões periódicas dos controles e processos, coleta de indicadores e dados relevantes, além da avaliação do nível de conformidade e eficácia das ações implementadas. O monitoramento contínuo permite identificar eventuais falhas ou desvios, orientando as medidas corretivas necessárias.

3. DIAGNÓSTICO

A FAPESP já possui alçadas de integridade em seus processos e atuação, porém de forma isolada. Neste sentido, para garantir a eficácia contínua e abrangente dessas medidas, é essencial sistematizá-las no Programa de Integridade.

Por esta razão, para elaboração do Programa de Integridade, primeiramente foi necessário realizar um diagnóstico interno por meio de levantamento de informações e coleta de dados provenientes dos funcionários e dos responsáveis pelas diversas Áreas/Gerências da Fundação, de forma a traçar um panorama dos riscos relacionados à integridade, conforme demonstrado no Quadro 01 abaixo:

QUADRO 01. RESUMO DAS ETAPAS, DOCUMENTAÇÃO E DATAS PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA FAPESP

ITEM	ETAPA	OBJETO	DATA
1	Encaminhamento do Ofício, da Coordenadoria de Entidades Descentralizadas, da Secretaria da Fazenda e Planejamento do Estado de São Paulo à FAPESP	Ofício Circular CED nº 002/2023 Decretos nº 67.681, 67.682, 67.683 e 67.684/2023	05/05/2023
2	Avaliação jurídica preliminar dos efeitos de 4 (quatro) decretos editados pelo Governador do Estado estabelecendo medidas de prevenção e combate à corrupção, à fraude e aos desvios éticos no âmbito da Administração Pública estadual	Parecer PJ nº 95/2023	12/06/2023
3	Aprovação da proposta de criação de Grupo de Trabalho (GT) nos termos do Parecer PJ nº 95/2023 da Procuradoria Jurídica com a finalidade de elaborar proposta para o Programa de Integridade da FAPESP	Ata da reunião – Conselho Técnico Administrativo (CTA)	27/06/2023
4	Instituição de Grupo de Trabalho	Portaria PR nº 133/2023	18/07/2023
5	Reuniões do Grupo de Trabalho	Atas das reuniões GT	25/07/2023 01/08/2023 17/08/2023 29/08/2023 14/09/2023 05/10/2023
6	Elaboração de Formulário e Questionário de Levantamento de Riscos voltado à integridade a serem respondidos pelos funcionários e responsáveis pelas Áreas/Gerências da FAPESP	Formulário e Questionário de Levantamento de Riscos	26/08/2023
7	Reunião de apresentação da metodologia de Levantamento de Riscos voltado à integridade da FAPESP à Diretoria e Presidência	Apresentação no Conselho Superior da FAPESP	05/09/2023
8	Aprovação da proposta de metodologia de Levantamento de Riscos	Ata da reunião CTA Despacho PR nº 94/2023	18 e 19/09/2023

continuação do Quadro 01.

9	Divulgação de evento de apresentação da metodologia de Levantamento de Riscos (convite - ANEXO I)	Convite disponibilizado por e-mail, grupos de WhatsApp e nas dependências da Fundação	15/09/2023
10	Evento de apresentação da metodologia de Levantamento de Riscos aos funcionários	Apresentação presencial no auditório da FAPESP	20/09/2023
11	Compilação dos dados obtidos	Power BI	03/10/2023
12	Reunião de apresentação dos resultados obtidos com a metodologia de Levantamento de Riscos à Direção e Presidência	Apresentação no Conselho Superior da FAPESP	04/10/2023
13	Elaboração da minuta de proposta para o Programa de Integridade da FAPESP	Minuta	05/10/2023
14	Aprovação da proposta para o Programa de Integridade da FAPESP	Ata da reunião CTA Ata da reunião Conselho Superior	16 e 25/10/2023
15	Divulgação do Programa de Integridade da FAPESP na intranet e internet da Fundação	Site	Após aprovação

Cabe ressaltar que, em conformidade com o primeiro pilar do Programa de Integridade “Comprometimento da Alta Administração da FAPESP”, foi realizado um evento de apresentação (Figura 04) da metodologia de Levantamento de Riscos a ser utilizada para a elaboração do Programa de Integridade da FAPESP, contando com a participação do Presidente e Diretores, cujo convite foi estendido a todos os funcionários. No evento, mostrou-se a importância do comportamento íntegro e da participação de todos no preenchimento do questionário de levantamento de riscos.

FIGURA 04. EVENTO DE APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE LEVANTAMENTO DE RISCOS PARA ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA FAPESP REALIZADO EM 20/09/2023 NO AUDITÓRIO DA FAPESP



Dessa forma, o levantamento de riscos foi realizado em duas etapas:

- a) Análise coletiva constando da aplicação de um formulário para todos os funcionários da FAPESP no qual deveriam ser escolhidos 5 dentre 29 itens que representassem a percepção do funcionário aos riscos de integridade que poderiam evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o atingimento dos objetivos da FAPESP e da Área/Gerência de lotação (ANEXO II); e
- b) Análise gerencial constando da aplicação de um questionário enviado para os responsáveis pelas Áreas/Gerências da FAPESP contendo 12 perguntas objetivas, das quais deveriam ser selecionadas respostas como “sim”, “não” ou “não se aplica” (ANEXO III).

Posteriormente à seleção dos itens e para as respostas afirmativas do questionário, o respondente deveria classificar o risco quanto a sua probabilidade de ocorrência, conforme descrição disponível no Quadro 02 a seguir:

QUADRO 02. NÍVEIS DE PROBABILIDADE (P) DO RISCO OCORRER (CGE-SP ADAPTADO)

PROBABILIDADE			
P	CLASSIFICAÇÃO	POSSIBILIDADE	DESCRIÇÃO
1	Muito baixa	Improvável	Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade
2	Baixa	Baixa	De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade
3	Média	Média	De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam possibilidade moderada
4	Alta	Alta	De forma até esperada, o evento poderá ocorrer pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade
5	Muito alta	Muito Alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade

O Grupo de Trabalho atribuiu o impacto para cada risco elencado, de acordo com o Quadro 03 abaixo, os quais foram validados pelo Conselho Técnico Administrativo (CTA).

QUADRO 03. NÍVEIS DE IMPACTO (I) DO RISCO OCORRER (CGE-SP ADAPTADO)

IMPACTO		
I	CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
1	Muito baixo	Nenhum ou mínimo impacto nos objetivos
3	Baixo	Pequeno impacto nos objetivos
5	Médio	Moderado impacto nos objetivos, porém recuperável
7	Alto	Significativo impacto nos objetivos, de difícil reversão
10	Muito alto	Catastrófico impacto nos objetivos, de forma irreversível

Após, foi calculada a mediana para a probabilidade e para o impacto dos riscos, para que fosse possível o cálculo do nível de risco ($P \times I$). A classificação do nível de risco seguiu o Quadro 04, a seguir:

QUADRO 04. CLASSIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DE RISCO (P x I)(CGE-SP ADAPTADO)

NÍVEL DE RISCO (P x I)	
CLASSIFICAÇÃO	FAIXA
Risco Baixo	01-04
Risco Médio	05-09
Risco Alto	10-25
Risco Extremo	26-50

A Matriz de Risco da CGE/SP utiliza cores para identificar o nível de risco, conforme mostra o Quadro 05 a seguir.

QUADRO 05. MATRIZ DE RISCO

MATRIZ DE RISCO		PROBABILIDADE				
		Muito baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito alta 5
IMPACTO	MUITO ALTO - 10	10	20	30	40	50
	ALTO - 7	7	14	21	28	35
	MÉDIO - 5	5	10	15	20	25
	BAIXO - 3	3	6	9	12	15
	MUITO BAIXO - 1	1	2	3	4	5

Os níveis de riscos maiores que 9 (cores laranja e vermelha) são considerados críticos e devem ser priorizados no tratamento.

4. EIXOS DO PROGRAMA

Após a conclusão do levantamento de riscos voltado à integridade, é necessário implementar ações específicas para abordar os desafios identificados. Essas ações visam fortalecer a cultura de integridade dentro da FAPESP e garantir o alinhamento com práticas éticas, representando um passo fundamental na gestão da integridade, contribuindo para que a Fundação enfrente de maneira proativa os riscos encontrados e demonstre seu compromisso contínuo com a transparência, a responsabilidade e a boa governança.

As ações a serem implementadas em resposta ao levantamento de riscos estão distribuídas em seis eixos identificados como parte do processo de avaliação. Cada um desses eixos representa uma área-chave de enfoque, que demanda atenção específica na abordagem das vulnerabilidades e deficiências identificadas, conforme segue:

- A) Desvio Ético ou de Conduta;
- B) Conflito de interesses;
- C) Ameaças à isenção e à autonomia técnicas;
- D) Uso indevido ou manipulação de dados e informações;
- E) Desvio de pessoal ou de recursos materiais; e
- F) Corrupção, fraude, desvio irregular de verbas públicas.

A consolidação dos resultados obtidos e a descrição das ações segundo o método gravata borboleta (*bow-tie*) estarão disponíveis nos ANEXOS IV e V do presente Programa de Integridade. Do exame das respostas apresentadas pelos funcionários e responsáveis pelas Áreas/Gerências, notou-se que os eixos A, B e C deverão ser tratados prioritariamente. Ainda, o Programa de Integridade deverá ser monitorado de forma contínua, podendo ser revisto e complementado sempre que oportuno.

EIXO A: DESVIO ÉTICO OU DE CONDUTA

Ações estratégicas que promovam a integridade e reforcem os valores éticos dentro da FAPESP, devendo não apenas lidar com incidentes individuais de desvio ético, como também criar uma cultura organizacional que seja proativa na prevenção desses comportamentos. Este eixo auxilia na proteção da reputação da FAPESP, fortalece a confiança das partes interessadas e garante que as atividades são operadas de acordo com padrões éticos, saudáveis e morais. Para tanto, conscientização, treinamento e comunicação são elementos-chave para enfatizar a importância de políticas claras de ética e conduta, canais seguros de denúncia e medidas disciplinares apropriadas.

I. Riscos levantados – eixo A

Os riscos levantados, em ordem de relevância segundo impacto e, no caso de empate, por ordem alfabética, tratam de:

- a) Assédio moral ou sexual, preconceito (raça, gênero, religião, origem, orientação sexual);
- b) Omissão do funcionário em denunciar ou representar ocorrência de irregularidade;
- c) Uso de cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros;
- d) Atraso no andamento dos trabalhos por conduta profissional dissonante dos interesses institucionais;
- e) Execução de atividades alheias ao serviço, durante o expediente;
- f) Falta de políticas claras para prevenir e lidar com condutas antiéticas;
- g) Falta de promoção de ações, eventos, materiais, informativos para capacitação / treinamento / reciclagem em relação a temas de integridade;
- h) Não cumprimento da carga horária, ou ausência do trabalho, sem prévio aviso ou autorização da chefia; e
- i) Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade.

II. Ações já existentes na FAPESP – eixo A

Dentre as ações já existentes na Fundação, ressalta-se a Portaria PR nº 92/2022, a qual instituiu o Código de Ética e Normas de Conduta da FAPESP, traduzindo o seu compromisso com um conjunto de princípios e diretrizes que regem o comportamento dos profissionais. A Portaria CTA nº 70/2023 também instituiu a Comissão de Ética e Conduta, cuja principal finalidade é de apurar de ofício ou em razão de denúncia encaminhada pela Ouvidoria da FAPESP ou por determinação do CTA, condutas da Alta Administração da Fundação, dos demais empregados, permanentes ou comissionados, e de terceiros em relação com a FAPESP, que possam configurar violação do Código de Ética e das Normas de Conduta da FAPESP e, se for o caso, adotar as providências nele previstas.

A Ouvidoria intermedia as relações entre o cidadão-usuário e a Fundação, buscando a melhoria dos serviços prestados por meio da análise e encaminhamento das manifestações recebidas em decorrência do exercício de cidadania. A Ouvidoria atua ainda nas relações entre os funcionários que as demandam e a FAPESP, promovendo a qualidade da comunicação, a formação de laços de confiança e a colaboração mútua.

Na FAPESP, o Ouvidor e suplentes são designados por meio de Portaria editada pela Presidência da Fundação, tendo sua estrutura definida na Portaria PR nº 36/2020.

III. Proposta de ações na FAPESP – eixo A

Nesse contexto, são propostas as seguintes ações:

Ação A1 Incentivo à utilização do Canal de Denúncias

Responsável: Ouvidoria / UGI.

Descrição: Reformular e incentivar o uso do canal de denúncias através de maior divulgação na intranet, em palestras e cartazes, assegurando a proteção ao denunciante contra represálias.

Prazo: Anual.

Ação A2 Capacitação em ética no serviço público

Responsável: Gerência de Recursos Humanos / UGI.

Descrição: Capacitar e sensibilizar os funcionários da FAPESP sobre o tema através de treinamentos e materiais informativos.

Prazo: Anual.

Ação A3 Desenvolver materiais informativos de promoção de condutas íntegras

Responsável: UGI / Gerência de Comunicação.

Descrição: Realizar eventos, palestras, cartazes e cartilhas sobre temas de igualdade racial e prevenção ao assédio moral e sexual no ambiente de trabalho, dentre outros.

Prazo: Anual.

Ação A4 Propor regulamentações de procedimentos

Responsável: Áreas / Gerências da FAPESP e Controladoria.

Descrição: Regulamentar procedimentos e prazos de investigação de denúncias e detectar e priorizar procedimentos que devem ser normatizados por Instruções Normativas.

Prazo: Anual.

Ação A5 Pesquisa de satisfação dos usuários

Responsável: UGI.

Descrição: Formular pesquisa de satisfação com usuários externos e de clima organizacional dentro da FAPESP.

Prazo: Bianual.

Ação A6 Promoção de campanha relacionada à ética e integridade pública

Responsável: UGI.

Descrição: Publicação e ampla divulgação a todos funcionários acerca dos normativos vigentes relativos à Ética e Integridade Pública.

Prazo: Anual.

Ação A7 Importância da governança

Responsável: UGI / Gerência de Comunicação.

Descrição: Reforçar a missão e diretrizes da FAPESP (internet/intranet), criar e promover o uso de vídeo institucional para promoção da governança antes de eventos internos na Fundação.

Prazo: Anual.

EIXO B: CONFLITO DE INTERESSES

Este eixo engloba preocupações críticas relacionadas à gestão de situações em que os interesses pessoais dos funcionários possam entrar em conflito com os interesses da Fundação.

Para abordar de maneira eficaz essas preocupações, é fundamental estabelecer um conjunto de ações estratégicas que visem a prevenção, identificação e gestão adequada de conflitos de interesses. Isso requer a implementação de políticas, diretrizes e procedimentos claros que ajudem a identificar situações de conflito e determinar ações apropriadas para tratá-las.

Agir de maneira proativa no eixo de “Conflito de Interesses” é essencial para preservar a integridade da organização, fortalecer a confiança de todas as partes interessadas e garantir que as decisões e ações sejam orientadas pelo interesse legítimo da instituição, contribuindo assim para um ambiente de trabalho ético e responsável.

I. Riscos levantados – eixo B

Os riscos levantados, em ordem de relevância segundo impacto, e, no caso de empate, por ordem alfabética, tratam de:

- a) Ato ou omissão do funcionário por influência externa, em detrimento do interesse público – “risco de captura”;
- b) Falta de ações ou omissões que favorecem a ocorrência de fraudes/atos de corrupção/conduas antiéticas;
- c) Influência indevida na contratação de terceiros – nepotismo;
- d) Dificuldade de garantir a isonomia de seus procedimentos;
- e) Designação de funções críticas a um mesmo funcionário – falta de segregação de funções;
- f) Participação do funcionário ou gestor em decisão de que é beneficiário particular – conflito de interesses; e
- g) Prestação de serviços profissionais particulares pelo agente público, em conflito com as atribuições da função pública ou do órgão.

II. Ações já existentes na FAPESP – eixo B

O Portal da Transparência da FAPESP (<http://fapesp.br/transparencia>) contribui para a divulgação pública de informações sob diversas perspectivas, como: concessões para Bolsas e Auxílios, pagamentos de Bolsas e Auxílios efetuados, evolução das Receitas e Balanços, dados institucionais, canais de atendimento, gestão de pessoas, gestão financeira e orçamentária, licitações e contratos. O principal objetivo do Portal é ser uma ferramenta de transparência, que é um dos principais pilares do Programa de

Integridade, permitindo ao cidadão atuar no controle social, conhecendo, questionando e atuando na verificação da aplicação de recursos públicos em benefício da coletividade.

Além disso, a FAPESP trata o tema no seu Código de Ética e Normas de Conduta da FAPESP (Seção II), instituído pela Portaria PR nº 92/2022, e no Código de Boas Práticas Científicas (seção 3.4).

III. Proposta de ações na FAPESP – eixo B

Nesse sentido, são propostas as seguintes ações:

Ação B1 **Desenvolver materiais informativos de promoção de condutas íntegras**

Responsável: UGI / Gerência de Recursos Humanos / Gerência de Comunicação.

Descrição: Realizar eventos, palestras, cartazes e cartilhas sobre a importância da ética na conduta profissional (tema: conflito de interesses no ambiente de trabalho).

Prazo: Anual.

Ação B2 **Propor regulamentações de procedimentos**

Responsável: UGI.

Descrição: Detectar e priorizar procedimentos em relação a conflito de interesses a serem regulamentados por Instruções Normativas.

Prazo: Anual.

Ação B3 **Capacitação em ética no serviço público**

Responsável: UGI / Gerência de Recursos Humanos

Descrição: Capacitar e sensibilizar os funcionários da FAPESP sobre o tema através de treinamentos e materiais informativos.

Prazo: Anual

Ação B4 **Melhoria da transparência**

Responsável: UGI / Gerência de Comunicação.

Descrição: Realizar estudos de melhoria e reestruturação do Portal da Transparência e Ouvidoria da FAPESP com investimento em infraestrutura e ferramentas para facilitar a inserção e atualização de dados.

Prazo: Anual.

Ação B5 **Incentivo à utilização do Canal de Denúncias**

Responsável: UGI / Ouvidoria.

Descrição: Reformular e incentivar o uso do canal de denúncias através de maior divulgação na intranet, em palestras e cartazes, assegurando a proteção ao denunciante contra represálias.

Prazo: Anual.

EIXO C: AMEAÇAS À ISENÇÃO E À AUTONOMIA TÉCNICAS

Preocupações relacionadas à preservação da independência e da integridade nas atividades da FAPESP, evitando influências inadequadas que possam comprometer a qualidade e a objetividade das decisões, com a implementação de políticas e diretrizes específicas com critérios claros e livres de interferências indevidas.

É fundamental destacar a importância de promover uma cultura de respeito à expertise técnica, incentivando a comunicação transparente e a identificação precoce de potenciais ameaças. Agir de forma decidida neste eixo é crucial para resguardar a isenção nas atividades técnicas da Fundação, fortalecer a confiança de *stakeholders* e assegurar que as decisões sejam tomadas de maneira imparcial.

I. Riscos levantados – eixo C

Os riscos levantados, em ordem de relevância segundo impacto e, no caso de empate, por ordem alfabética, tratam de:

- a) Desconsideração da posição técnica na tomada de decisão;
- b) Emissão de parecer técnico tendencioso, em desconsideração às evidências constantes em processo;
- c) Omissão deliberada de informações relevantes em parecer ou instrução técnica encaminhada para tomada de decisão;
- d) Ausência de instruções normativas claras;
- e) Dificuldade para a tomada de decisões quando depende do relacionamento com outra Área / Gerência;
- f) Direcionamento na seleção de pessoas ou empresas prestadoras de serviços;
- g) Emissão de pareceres quando há impedimento ou suspeição; e
- h) Fragilização ou desconsideração da atuação da Gestão de Risco.

II. Ações já existentes na FAPESP – eixo C

Esse tema é tratado no Código de Boas Práticas Científicas (seções 3.4 e 3.5).

III. Proposta de ações na FAPESP – eixo C

Nesse sentido, são propostas as seguintes ações:

Ação C1 **Incentivo à elaboração de Instruções Normativas**

Responsável: Controladoria.

Descrição: Promover e auxiliar às Áreas e Gerências da FAPESP na elaboração de Instruções Normativas, priorizando procedimentos chaves em decisões técnicas.

Prazo: Anual.

Ação C2 **Capacitação aos tomadores de decisões**

Responsável: UGI / Gerência de Recursos Humanos.

Descrição: Oferecer treinamento aos tomadores de decisões sobre a importância de considerar posições técnicas.

Prazo: Bianual.

Ação C3 **Interação entre Áreas/Gerências**

Responsável: UGI.

Descrição: Oferecer dinâmicas que incentivem a interação das Áreas/Gerências da FAPESP para que haja a interdisciplinaridade das atividades da FAPESP.

Prazo: Bianual.

Ação C4 **Incentivo à utilização do Canal de Denúncias**

Responsável: UGI / Ouvidoria.

Descrição: Reformular e incentivar o uso do canal de denúncias através de maior divulgação na intranet, em palestras e cartazes, assegurando a proteção ao denunciante contra represálias.

Prazo: Anual.

Ação C5 **Gestão de Riscos**

Responsável: UGI.

Descrição: Divulgar os resultados obtidos com a Gestão de Riscos voltado à integridade, promovendo a participação dos funcionários com sugestões e ideias.

Prazo: Bianual.

5. MONITORAMENTO

5.1. Plano de Trabalho – UGI

A Unidade de Gestão de Integridade (UGI) possuirá como escopo a coordenação da implantação e monitoramento do Programa de Integridade, bem como a gestão de riscos para integridade.

Assim, os trabalhos da UGI serão desenvolvidos de acordo com planejamento e cronograma constantes no Plano de Trabalho específico da Unidade, elaborados anualmente pela UGI, conforme proposta do Controlador Chefe, submetido à apreciação e aprovação do CTA e Presidência, para o exercício subsequente.

O plano de trabalho traçará objetivos específicos e prazos para a implementação de ações corretivas e melhorias nas áreas de atenção, obtidas através do Levantamento de Riscos, e, no futuro, serão objetos de monitoramento que contribuirão para avaliação contínua da integridade da FAPESP.

5.2. Monitoramento

Os índices de monitoramento fornecem uma base objetiva para avaliar a eficácia das medidas em cada eixo, permitindo a identificação de medidas de melhoria e correção, quando necessário, como por exemplo:

1. Taxa de conscientização e treinamento: monitoramento da taxa de participação e conclusão bem-sucedida de treinamentos relacionados ao Programa de Integridade da FAPESP;
2. Taxa de divulgação dos temas de integridade (cartazes, palestras, treinamentos, eventos);
3. Número de denúncias: acompanhamento do número de denúncias, relatos de irregularidades e reclamações recebidas por meio dos canais de denúncias;
4. Taxa de resolução de denúncias: avaliação do prazo para resolução de denúncias e relatos, bem como o grau de satisfação dos denunciantes;
5. Taxa de abrangência de auditoria interna: monitoramento das atividades das Áreas/Gerências por intermédio das atividades do Setor de Auditoria e Fiscalização Interna; e
6. Taxa de reincidência: monitoramento do retorno de ocorrência de casos irregulares relatados.

6. CONSIDERAÇÕES DO CONSELHO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

A partir dos resultados obtidos com o levantamento de riscos verifica-se que, na percepção dos funcionários, não foram apresentados problemas evidentes ou crônicos sobre o tema da integridade. Destacam-se as probabilidades baixas ou muito baixas atribuídas aos riscos de corrupção, fraude e desvio irregular de verbas públicas bem como ao uso indevido ou manipulação de dados e informações.

A FAPESP já atua, por meio da integração de todos os seus órgãos, de modo orgânico e coordenado para prevenção de riscos em matéria de integridade. Nesse sentido, a proposta de implementação do Programa de Integridade, cuja iniciativa é do Governo do Estado, criará oportunidades de prevenção e aprimoramento de controles já existentes na instituição, promovendo, especialmente, um processo conjunto de reflexão e inclusão sobre aspectos que podem não ser percebidos no cotidiano de cada um que faz parte da Fundação.

Assim, com a premissa de transparência e da formalização de processos como forma de demonstração de que o trabalho da FAPESP vem sendo executado de maneira íntegra, serão abordados, num primeiro momento, temas relacionados a:

- desvios éticos ou de condutas;
- isenção e autonomia técnicas; e
- conflitos de interesses.

7. REFERÊNCIAS

Código de Boas Práticas Científicas (fapesp.br/boaspraticas/codigo2014.pdf).

Código de Ética e Normas de Conduta – Portaria PR nº 92/2022 (fapesp.br/codigodeetica.pdf).

Guia prático das unidades de gestão da integridade – Controladoria Geral da União, 2018.

Guia prático das unidades de gestão da integridade – Controladoria Geral da União, 2019.

Guia Prático de implementação de Programa de Integridade Pública – Controladoria Geral da União, 2018.

Guia Prático para Elaboração, Implementação e Monitoramento do Programa de Integridade – Controladoria Geral do Estado de São Paulo, 2023.

Manual Plano Estadual de Promoção de Integridade – Controladoria Geral do Estado de São Paulo, 2023.

Metodologia de Gestão de Riscos – Controladoria Geral do Estado de São Paulo, 2023.

Programa de Integridade FINEP, 2020.

Programa de Integridade Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho (Fundacentro), 2020.

São Paulo. Decreto nº 67.681, de 03 de maio de 2023. Institui o Comitê de Combate à Corrupção e dá providências correlatas. Publicação DOE/SP em 04/05/2023.

São Paulo. Decreto nº 67.682, de 03 de maio de 2023. Aprova o Plano Anticorrupção do Estado de São Paulo e dá providências correlatas. Publicação DOE/SP em 04/05/2023.

São Paulo. Decreto nº 67.683, de 03 de maio de 2023. Institui o Plano Estadual de Promoção de Integridade e dá providências correlatas. Publicação DOE/SP em 04/05/2023.

São Paulo. Decreto nº 67.684, de 03 de maio de 2023. Dispõe sobre o registro de sanções e acordos de leniência no Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS) e no Cadastro nacional de Empresas Punidas (CNEP), por meio do Sistema Banco de Sanções, mantido pela Controladoria-Geral da União, e dá providências correlatas. Publicação DOE/SP em 04/05/2023.

ANEXO I

CONVITE DE DIVULGAÇÃO DE EVENTO DE APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE LEVANTAMENTO DE RISCOS VOLTADO À INTEGRIDADE DA FAPESP

CONVITE AOS FUNCIONÁRIOS



A Presidência e o Conselho Técnico-Administrativo (CTA) da FAPESP convidam para a

APRESENTAÇÃO

Avaliação da Integridade da FAPESP: levantamento de riscos

Dia 20 de setembro de 2023 | 11h

LOCAL: Auditório da FAPESP

PROGRAMA

11h	Abertura Marco Antonio Zago, <i>presidente</i> Carlos Américo Pacheco, <i>diretor-presidente</i> Marcio de Castro Silva Filho, <i>diretor científico</i> Fernando Menezes, <i>diretor administrativo</i>
11h10	Apresentação da metodologia de levantamento de riscos Grupo de trabalho – Portaria PR 133/2023



ANEXO II

FORMULÁRIO DE LEVANTAMENTO DE RISCOS VOLTADO À INTEGRIDADE DA FAPESP



Formulário de Levantamento de Riscos para avaliação da Integridade da FAPESP

O formulário tem como objetivo mapear riscos que representem pontos de vulnerabilidade e ameaças potenciais na FAPESP, permitindo a adoção de medidas que aperfeiçoem a integridade dentro da Fundação. O formulário deve ser preenchido por todos os empregados da FAPESP.

SEÇÃO NÚMERO 1 -

Selecione **APENAS 5 ITENS** que, na sua percepção, são riscos que podem evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o atingimento dos objetivos da **FAPESP**.

- Omissão deliberada de informações relevantes em parecer ou instrução técnica encamin...
- Omissão do funcionário em denunciar ou representar ocorrência de irregularidade;
- Manipulação e alteração de dados e informações para benefício próprio ou de terceiros;
- Ato ou omissão do funcionário por influência externa, em detrimento do interesse público...
- Execução de atividades alheias ao serviço, durante o expediente;
- Participação do funcionário ou gestor em decisão de que é beneficiário particular - conflit...
- Uso de cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros;
- Emissão de pareceres quando há impedimento ou suspeição;
- Indícios de fraudes em processos licitatórios;
- Desconsideração da posição técnica na tomada de decisão;

- Utilização de recursos logísticos e materiais em finalidade estranha às necessidades do s...
- Não cumprimento da carga horária, ou ausência do trabalho, sem prévio aviso ou autoriza...
- Acesso ou concessão de acesso indevido aos dados e informações, inclusive com uso de...
- Ingerência em contratações, a fim de obter benefícios próprios ou em favor de terceiros;
- Prestação de serviços profissionais particulares pelo agente público, em conflito com as ...
- Índícios de enriquecimento ilícito e/ou lavagem de dinheiro;
- Direcionamento na seleção de pessoas ou empresas prestadoras de serviços;
- Designação de funções críticas a um mesmo funcionário - falta de segregação de funções;
- Utilização da administração pública para fins eleitorais;
- Fragilização ou desconsideração da atuação da Gestão de Risco;
- Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualida...
- Assédio moral ou sexual, preconceito (raça, gênero, religião, origem, orientação sexual);
- Atraso no andamento dos trabalhos, por conduta profissional dissonante dos interesses i...
- Influência indevida na contratação de terceiros - nepotismo;
- Direcionamento de normas ou da atuação do órgão para favorecimento de interesses priv...
- Acesso ou concessão de acesso a dados ou informações restritas para uso ou divulgaçã...
- Emissão de parecer técnico tendencioso, em desconsideração às evidências constantes ...
- Desvio de função de estagiários, funcionários, terceirizados e contratados;
- Influência indevida de interesses privados nas decisões ou procedimentos de órgãos sing...

Atribua qual a frequência (probabilidade) dos **5 ITENS** que você selecionou acima. *

Considere:

1 - Muito Baixa: Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade

2 - Baixa: Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade

3 - Média: Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam possibilidade moderada

4 - Alta: Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade

5 - Muito Alta: Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade

	1 - Muito Baixa	2 - Baixa	3 - Média	4 - Alta	5 - Muito Alta
item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
item 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
item 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
item 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
item 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SEÇÃO NÚMERO 2 -

Selecione **APENAS 5 ITENS** que, na sua percepção, são riscos que podem evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o atingimento dos objetivos da **ÁREA/GERÊNCIA QUE VOCÊ TRABALHA**.

- Omissão deliberada de informações relevantes em parecer ou instrução técnica encaminhada para tom...
- Omissão do funcionário em denunciar ou representar ocorrência de irregularidade;
- Manipulação e alteração de dados e informações para benefício próprio ou de terceiros;
- Ato ou omissão do funcionário por influência externa, em detrimento do interesse público - "risco de cap...
- Execução de atividades alheias ao serviço, durante o expediente;
- Participação do funcionário ou gestor em decisão de que é beneficiário particular - conflito de interesses;
- Uso de cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros;
- Emissão de pareceres quando há impedimento ou suspeição;
- Indícios de fraudes em processos licitatórios;
- Desconsideração da posição técnica na tomada de decisão;
- Utilização de recursos logísticos e materiais em finalidade estranha às necessidades do serviço;
- Não cumprimento da carga horária, ou ausência do trabalho, sem prévio aviso ou autorização da chefia;
- Acesso ou concessão de acesso indevido aos dados e informações, inclusive com uso de persuasão e e...
- Ingerência em contratações, a fim de obter benefícios próprios ou em favor de terceiros;
- Prestação de serviços profissionais particulares pelo agente público, em conflito com as atribuições da f...
- Indícios de enriquecimento ilícito e/ou lavagem de dinheiro;
- Direcionamento na seleção de pessoas ou empresas prestadoras de serviços;

- Designação de funções críticas a um mesmo funcionário - falta de segregação de funções;
- Utilização da administração pública para fins eleitorais;
- Fragilização ou desconsideração da atuação da Gestão de Risco;
- Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade;
- Assédio moral ou sexual, preconceito (raça, gênero, religião, origem, orientação sexual);
- Atraso no andamento dos trabalhos, por conduta profissional dissonante dos interesses institucionais;
- Influência indevida na contratação de terceiros - nepotismo;
- Direcionamento de normas ou da atuação do órgão para favorecimento de interesses privados;
- Acesso ou concessão de acesso a dados ou informações restritas para uso ou divulgação indevida;
- Emissão de parecer técnico tendencioso, em desconsideração às evidências constantes em processo;
- Desvio de função de estagiários, funcionários, terceirizados e contratados;
- Influência indevida de interesses privados nas decisões ou procedimentos de órgãos singulares ou cole...

Atribua qual a frequência (probabilidade) dos **5 ITENS** que você selecionou acima. *

Considere:

1 - Muito Baixa: Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade

2 - Baixa: Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade

3 - Média: Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam possibilidade moderada

4 - Alta: Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade

5 - Muito Alta: Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade

	1 - Muito Baixa	2 - Baixa	3 - Média	4 - Alta	5 - Muito Alta
item 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
item 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
item 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
item 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
item 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO III

QUESTIONÁRIO GERENCIAL DE LEVANTAMENTO DE RISCOS VOLTADO À INTEGRIDADE DA FAPESP



Seção 1 de 25

Questionário Gerencial de Levantamento de Riscos para avaliação da Integridade da FAPESP

O questionário tem como objetivo mapear riscos que representem pontos de vulnerabilidade e ameaças potenciais no âmbito gerencial da FAPESP, permitindo a adoção de medidas que aperfeiçoem a integridade dentro da Fundação

Seu nome *

Texto de resposta curta

Sua matrícula *

Texto de resposta curta

Sua Área/Gerência *

Texto de resposta curta

01. A sua Área/Gerência sofre com a falta de políticas claras para prevenir e lidar com condutas antiéticas? *

- Sim
- Não
- N/A

02. A sua Área/Gerência tem dificuldades para promover ações, eventos, materiais, informativos para capacitação/treinamento/reciclagem em relação a temas de integridade? *

- Sim
- Não
- N/A

03. A ausência de instruções normativas claras prejudica o funcionamento da sua Área/Gerência? *

- Sim
- Não
- N/A

04. A sua Área/Gerência tem dificuldade para a tomada de decisões quando depende do relacionamento com outra Área/Gerência? *

- Sim
- Não
- N/A

05. Existem ações ou omissões que favorecem a ocorrência de fraudes/atos de corrupção/condutas antiéticas na sua Área/Gerência? *

- Sim
- Não
- N/A

06. A sua Área/Gerência tem dificuldade de garantir a isonomia de seus procedimentos? *

- Sim
- Não
- N/A

07. A sua Área/Gerência tem dificuldade para inserção e atualização de dados na internet o/ou intranet? *

- Sim
- Não
- N/A

08. A sua Área/Gerência tem dificuldade em adotar medidas de segurança robustas para proteger sistemas e/ou dados da FAPESP? *

- Sim
- Não
- N/A

09. A sua Área/Gerência sofre com a ocorrência de uso de bens públicos para interesse particular? *

- Sim
- Não
- N/A

10. A sua Área/Gerência sofre com a prática de desvio de funções? *

- Sim
- Não
- N/A

11. A sua Área/Gerência sofre com a falta de políticas claras para prevenir e lidar com a prática de recebimento de presentes/suborno/troca de favores/vantagens? *

- Sim
- Não
- N/A

12. A sua Área/Gerência tem dificuldade de garantir a devida execução/gestão contratual? *

- Sim
- Não
- N/A

01/12 - Atribua qual a frequência (probabilidade) que isso ocorre, considerando:



Pergunta *

- 1 - Muito Baixa: Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circu...
- 2 - Baixa: Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco in...
- 3 - Média: Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam possibilid...
- 4 - Alta: Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer pois as circunstâncias indicam fortem...
- 5 - Muito Alta: Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam cla...

ANEXO IV

CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS COM O LEVANTAMENTO DE RISCOS VOLTADO À INTEGRIDADE DA FAPESP

A análise de dados foi realizada a partir dos resultados obtidos pelo formulário submetido a todos os funcionários e o questionário gerencial enviado aos responsáveis pelas Áreas/Gerências da FAPESP.

Os dados foram tratados com auxílio da ferramenta *Power BI/Microsoft*.

1. Análise – Formulário Funcionários

O levantamento de riscos realizado a partir da aplicação do formulário para todos os funcionários obteve uma participação de 77,5%, o que demonstra o comprometimento com a promoção de integridade no ambiente de trabalho e a importância que atribuem à gestão adequada de riscos dentro da Fundação.

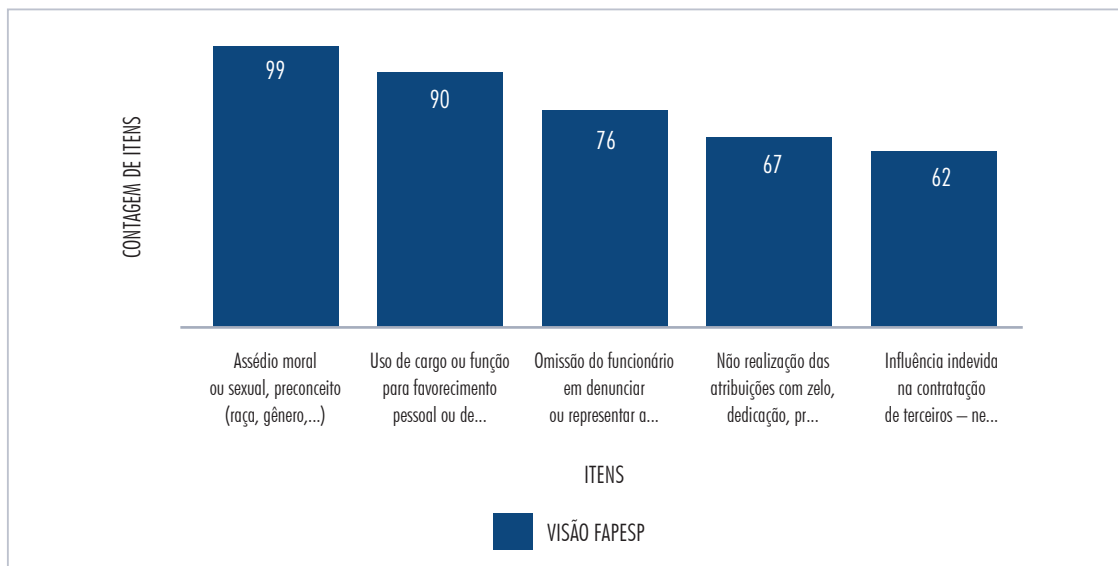
A partir dos resultados coletados, foi possível selecionar os 5 riscos mais citados pelos respondentes, tanto para a Visão FAPESP (percepção do funcionário para os riscos da Fundação como um todo) como para Visão Setorial (percepção do funcionário para os riscos de sua Área/Gerência de lotação).

Em relação às respostas da **visão FAPESP**, os 5 riscos mais citados foram:

1. Assédio moral ou sexual, preconceito (raça, gênero, religião, origem, orientação sexual);
2. Uso de cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros;
3. Omissão do funcionário em denunciar ou representar ocorrência de irregularidade;
4. Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade; e
5. Influência indevida na contratação de terceiros – nepotismo.

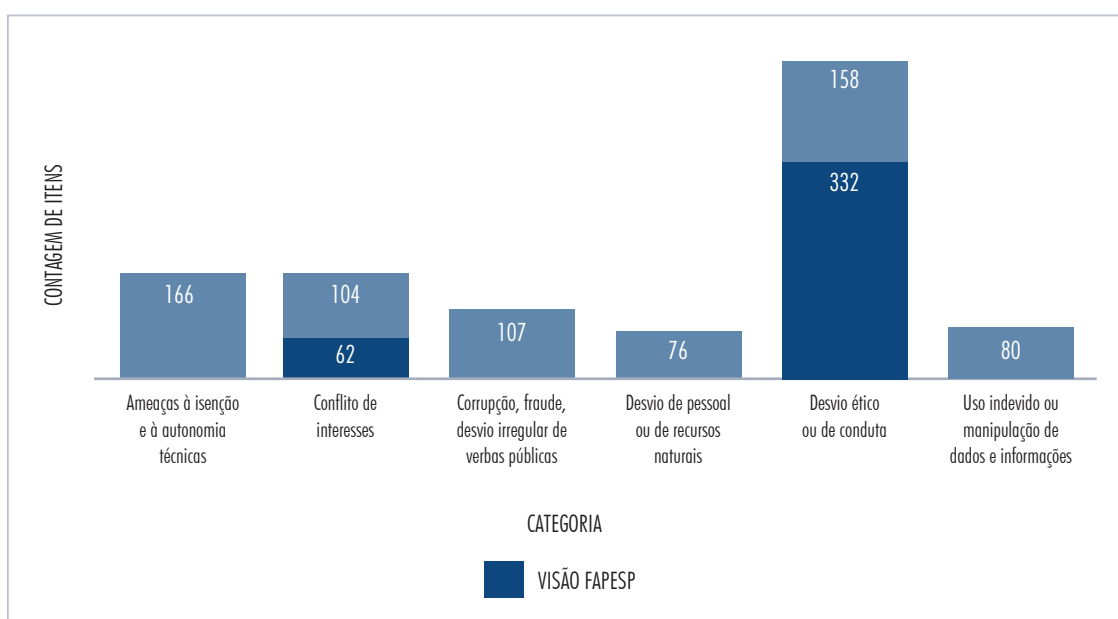
Estes dados podem ser visualizados na Figura 05 a seguir.

FIGURA 05. 5 RISCOS MAIS CITADOS NA VISÃO FAPESP COM APLICAÇÃO DO FORMULÁRIO (levantamento de riscos – funcionários)



Esses 5 itens pertencem às categorias “Desvio Ético ou de Conduta” e “Conflito de Interesses”, conforme mostra a Figura 06 abaixo:

FIGURA 06. CATEGORIAS ASSOCIADAS AOS 5 RISCOS MAIS CITADOS NA VISÃO FAPESP (levantamento de riscos – funcionários)

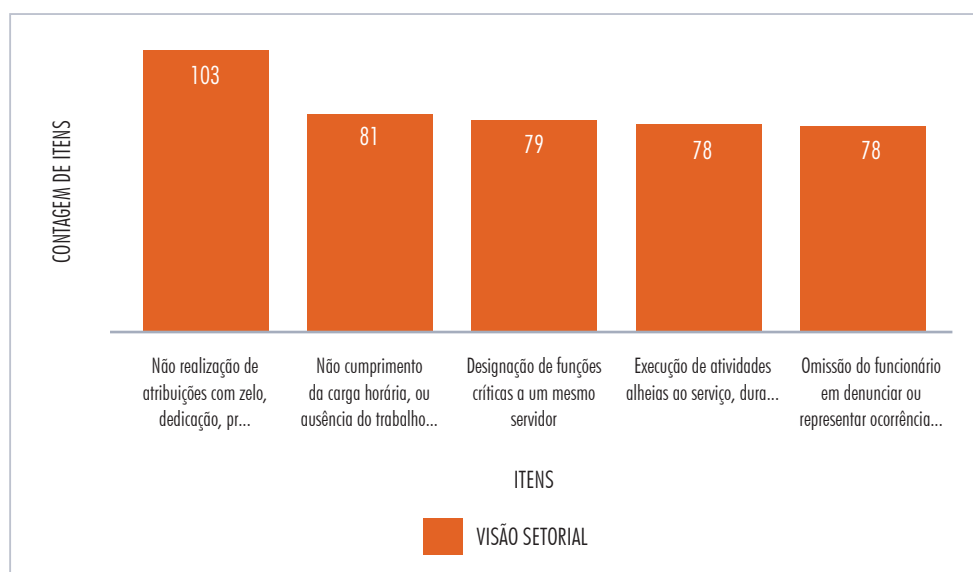


Em relação às respostas da visão **Setorial**, os 5 itens mais selecionados foram:

1. Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade;
2. Não cumprimento da carga horária, ou ausência do trabalho, sem prévio aviso ou autorização da chefia;
3. Designação de funções críticas a um mesmo servidor – falta de segregação de funções;
4. Execução de atividades alheias ao serviço, durante o expediente; e
5. Omissão do funcionário em denunciar ou representar ocorrência de irregularidade.

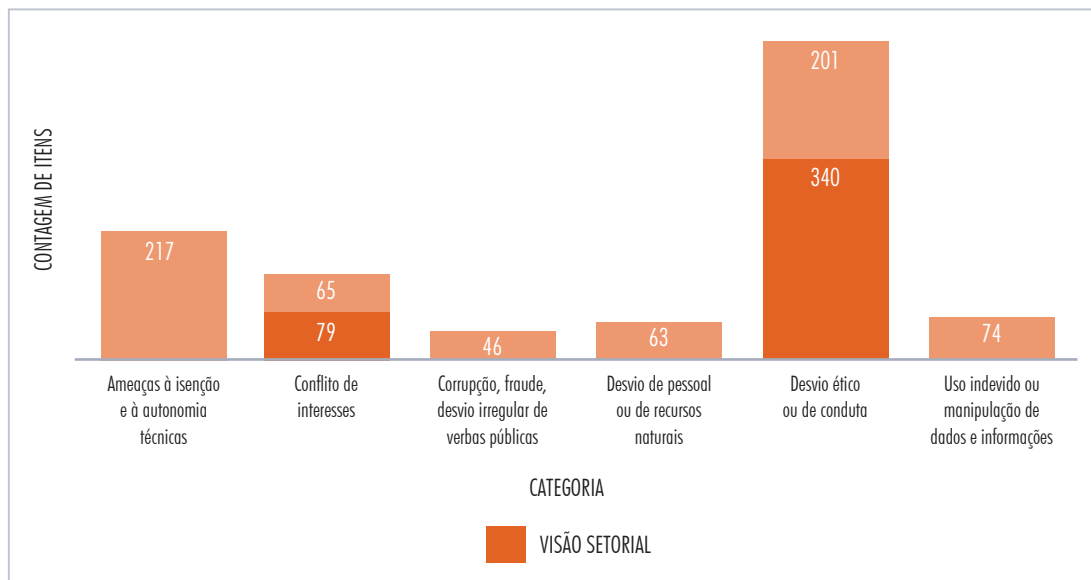
Estes dados estão dispostos na Figura 07 a seguir.

FIGURA 07. 5 RISCOS MAIS CITADOS NA VISÃO SETORIAL
(levantamento de riscos – funcionários)



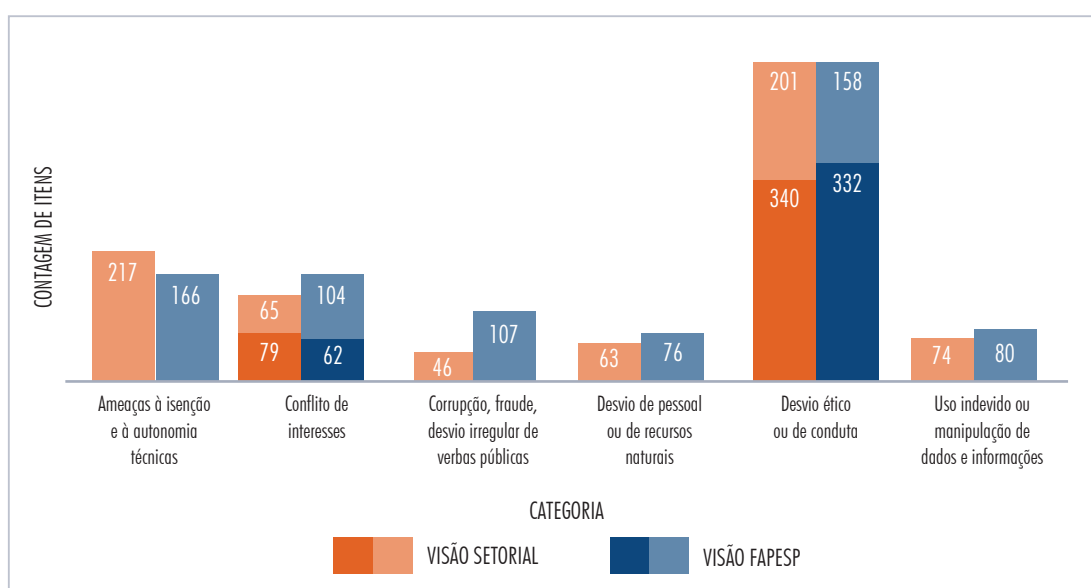
Da mesma forma, esses 5 itens são representados nas categorias “Desvio Ético ou de Conduta” e “Conflito de Interesses”, conforme ilustra a Figura 08, a seguir:

FIGURA 08. CATEGORIAS ASSOCIADAS AOS 5 RISCOS MAIS CITADOS NA VISÃO SETORIAL (levantamento de riscos – funcionários)



Observa-se que há um alinhamento entre as visões de maiores riscos observados, tanto na visão da FAPESP como na visão setorial, conforme Figura 09 a seguir.

FIGURA 09. CATEGORIAS ASSOCIADAS AOS 5 RISCOS MAIS CITADOS NA VISÃO FAPESP E SETORIAL (levantamento de riscos – funcionários)



A avaliação da integridade envolve a análise dos riscos que podem afetar a capacidade da Fundação de atingir seus objetivos, por meio da atribuição de probabilidade e impacto de ocorrência. A probabilidade está ligada à causa do risco, representando a chance da ameaça se materializar. Já o impacto está relacionado à consequência do risco caso ele aconteça.

Considerando os 5 riscos mais citados, as Figuras 10 e 11 apresentam a distribuição da probabilidade para os riscos na Visão FAPESP e Setorial, respectivamente. Os valores nos gráficos representam o número de riscos associados para cada nível de probabilidade.

FIGURA 10. PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DOS RISCOS NA VISÃO FAPESP EM PERCENTUAL (levantamento de riscos funcionários)

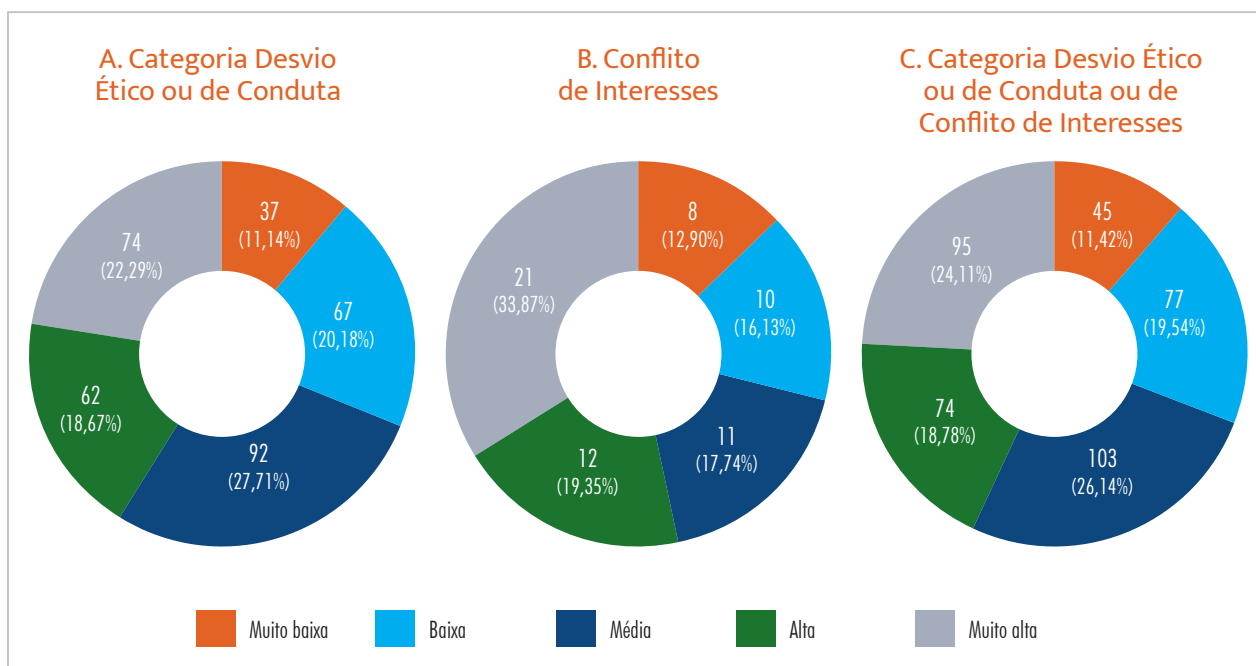
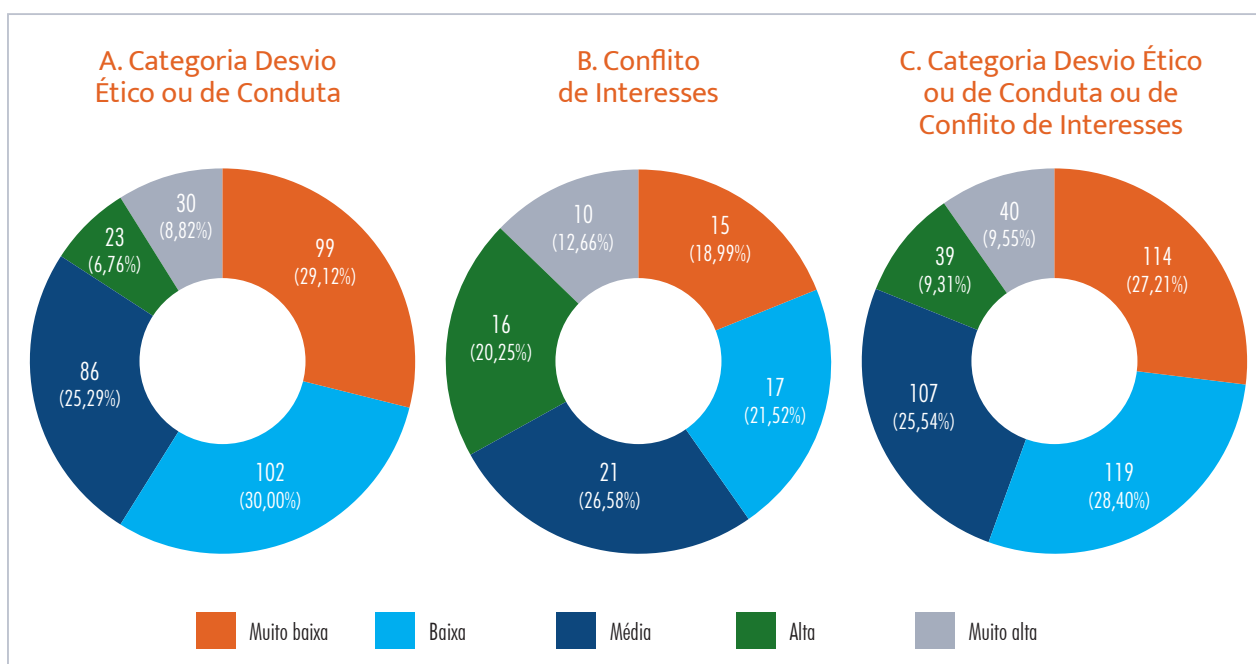


FIGURA 11. PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DOS RISCOS NA VISÃO SETORIAL EM PERCENTUAL (levantamento de riscos – funcionários)



O Quadro 06 faz uma análise comparativa entre a visão FAPESP e Setorial em termos de quantidade de riscos e percentual.

QUADRO 06. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE VISÃO FAPESP E SETORIAL (levantamento de riscos – funcionários)

PROBABILIDADE DE RISCOS	VISÃO FAPESP	VISÃO SETORIAL
1 - Muito baixa	45 - 11,47%	114 - 27,21%
2 - Baixa	77 - 19,54%	119 - 28,4%
3 - Média	103 - 26,14%	107 - 25,54%
4 - Alta	74 - 18,78%	39 - 9,31%
5 - Muito alta	95 - 24,11%	40 - 9,55%

A análise do comportamento das probabilidades dos riscos atribuídas pelos funcionários demonstra uma tendência a classificações de menores probabilidades na Visão Setorial e maiores probabilidades na Visão FAPESP. Isso pode demonstrar que, apesar dos funcionários conhecerem as rotinas de seus setores e estarem seguros da baixa ocorrência de riscos de integridade localmente, não possuem a mesma percepção das ações de integridade na instituição como um todo (Visão FAPESP).

Essa disparidade na avaliação dos riscos destaca a importância da comunicação e colaboração interdepartamental, incentivando uma maior conscientização sobre o ambiente de trabalho, e promovendo a eficiência organizacional como um todo.

Os impactos foram atribuídos pelo Grupo de Trabalho e validados pelo CTA, segundo apresentado no Quadro 07.

QUADRO 07. ATRIBUIÇÃO DO IMPACTO (I) PARA OS ITENS DO FORMULÁRIO – FUNCIONÁRIOS

IMPACTO	
DESCRIÇÃO	I
Atraso no andamento dos trabalhos, por conduta profissional dissonante dos interesses institucionais ⁽¹⁾	3
Execução de atividades alheias ao serviço, durante o expediente ⁽¹⁾	3
Uso de cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros ⁽¹⁾	3
Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade ⁽¹⁾	3
Não cumprimento da carga horária, ou ausência do trabalho, sem prévio aviso ou autorização da chefia ⁽¹⁾	3
Omissão do funcionário em denunciar ou representar ocorrência de irregularidade ⁽¹⁾	3

continuação do Quadro 07.

Assédio moral ou sexual, preconceito (raça, gênero, religião, origem, orientação sexual) ⁽¹⁾	5
Desconsideração da posição técnica na tomada de decisão ⁽²⁾	5
Direcionamento na seleção de pessoas ou empresas prestadoras de serviços ^{(1)z}	5
Emissão de parecer técnico tendencioso, em desconsideração às evidências constantes em processo ⁽²⁾	5
Omissão deliberada de informações relevantes em parecer ou instrução técnica encaminhada para tomada de decisão ⁽²⁾	5
Emissão de pareceres quando há impedimento ou suspeição ⁽²⁾	5
Fragilização ou desconsideração da atuação da Gestão de Risco ⁽¹⁾	5
Prestação de serviços profissionais particulares pelo agente público, em conflito com as atribuições da função pública ou do órgão ⁽¹⁾	3
Ato ou omissão do funcionário por influência externa, em detrimento do interesse público – “risco de captura” ⁽¹⁾	5
Influência indevida na contratação de terceiros – nepotismo ⁽¹⁾	5
Designação de funções críticas a um mesmo funcionário – falta de segregação de funções ⁽¹⁾	3
Participação do funcionário ou gestor em decisão de que é beneficiário particular – conflito de interesses ⁽¹⁾	3
Acesso ou concessão de acesso indevido aos dados e informações, inclusive com uso de persuasão e eventual ingenuidade dos usuários – “engenharia social” –, devido à ausência de cultura de segurança da informação e comunicação ⁽²⁾	7
Acesso ou concessão de acesso a dados ou informações restritas para uso ou divulgação indevida ⁽²⁾	7
Manipulação e alteração de dados e informações para benefício próprio ou de terceiros ⁽²⁾	5
Desvio de função de estagiários, funcionários, terceirizados e contratados ⁽¹⁾	3
Utilização de recursos logísticos e materiais em finalidade estranha às necessidades do serviço ⁽¹⁾	3
Ingerência em contratações, a fim de obter benefícios próprios ou em favor de terceiros ⁽¹⁾	5
Utilização da administração pública para fins eleitorais ⁽²⁾	5
Influência indevida de interesses privados nas decisões ou procedimentos de órgãos singulares ou colegiados ⁽²⁾	5
Direcionamento de normas ou da atuação do órgão para favorecimento de interesses privados ⁽²⁾	5
Indícios de enriquecimento ilícito e/ou lavagem de dinheiro ⁽¹⁾	5
Indícios de fraudes em processos licitatórios ⁽¹⁾	5

⁽¹⁾ Considerando as atividades administrativas para o funcionamento da FAPESP.

⁽²⁾ Considerando as atividades finalísticas da FAPESP.

Com os riscos mapeados, elaborou-se a matriz de risco que é dada pela multiplicação entre probabilidade mediana e impacto mediano (P x I), gerando dessa forma um controle de gerenciamento de riscos na FAPESP, conforme foi descrito no Quadro 04.

As Figuras 12 e 13 mostram a matriz de risco (P x I) para as categorias pertencentes aos 5 maiores riscos definidos, na visão FAPESP e visão Setorial, respectivamente.

Os números dentro da matriz são o número de vezes que o risco foi citado no formulário dos funcionários, conforme distribuição dos Quadros 08 e 09.

**FIGURA 12. MATRIZ DE RISCO P X I NA VISÃO FAPESP
(levantamento de riscos – funcionários)**

		PROBABILIDADE				
		1 Muito baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito alta
IMPACTO	10 - Muito alto	0	0	0	0	0
	7 - Alto	0	0	0	0	0
	5 - Médio	0	0	99	62	0
	3 - Baixo	0	0	143	90	0
	1 - Muito baixo	0	0	0	0	0

**QUADRO 08. DISTRIBUIÇÃO DE NÚMERO DE RISCOS NA MATRIZ DE RISCOS NA VISÃO FAPESP
DE ACORDO COM AS CATEGORIAS (levantamento de riscos – funcionários)**

Valor encontrado na matriz de riscos (Figura 12)	Categoria	Itens	Qtde de riscos
99	Desvio de Ética ou de Conduta	Assédio moral ou sexual, preconceito (raça, gênero, religião, origem, orientação sexual)	99
62	Conflito de Interesses	Influência indevida na contratação de terceiros – nepotismo	62
143	Desvio de Ética ou de Conduta	Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade	67
		Omissão do funcionário em denunciar ou representar ocorrência de irregularidade	76
90	Desvio de Ética ou de Conduta	Uso de cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros	90

FIGURA 13. MATRIZ DE RISCO P X I NA VISÃO SETORIAL
(levantamento de riscos – funcionários)

		PROBABILIDADE				
		1 Muito baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito alta
IMPACTO	10 - Muito alto	0	0	0	0	0
	7 - Alto	0	0	0	0	0
	5 - Médio	0	0	0	0	0
	3 - Baixo	0	340	79	0	0
	1 - Muito baixo	0	0	0	0	0

QUADRO 09. DISTRIBUIÇÃO DE NÚMERO DE RISCOS NA MATRIZ DE RISCOS
NA VISÃO SETORIAL DE ACORDO COM AS CATEGORIAS
(levantamento de riscos – funcionários)

Valor encontrado na matriz de riscos (Figura 13)	Categoria	Itens	Quantidade de riscos
340	Desvio de Ética ou de Conduta	Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade	103
		Não cumprimento da carga horária, ou ausência do trabalho, sem prévio aviso ou autorização da chefia	81
		Execução de atividades alheias ao serviço, durante o expediente	78
		Omissão do funcionário em denunciar ou representar ocorrência de irregularidade	78
79	Conflito de Interesses	Designação de funções críticas a um mesmo funcionário – falta de segregação de funções	79

2. Análise – Questionário Gerencial

O questionário gerencial foi obrigatório para os responsáveis pelas Áreas/Gerências selecionadas e compreendeu 12 perguntas, distribuídas nas mesmas categorias presentes no formulário dos funcionários. No entanto, devido ao menor número de avaliações, foi necessário aplicar uma proporcionalidade em relação ao questionário dos funcionários. Dessa maneira, para avaliação considerou-se as duas categorias mais frequentemente mencionadas.

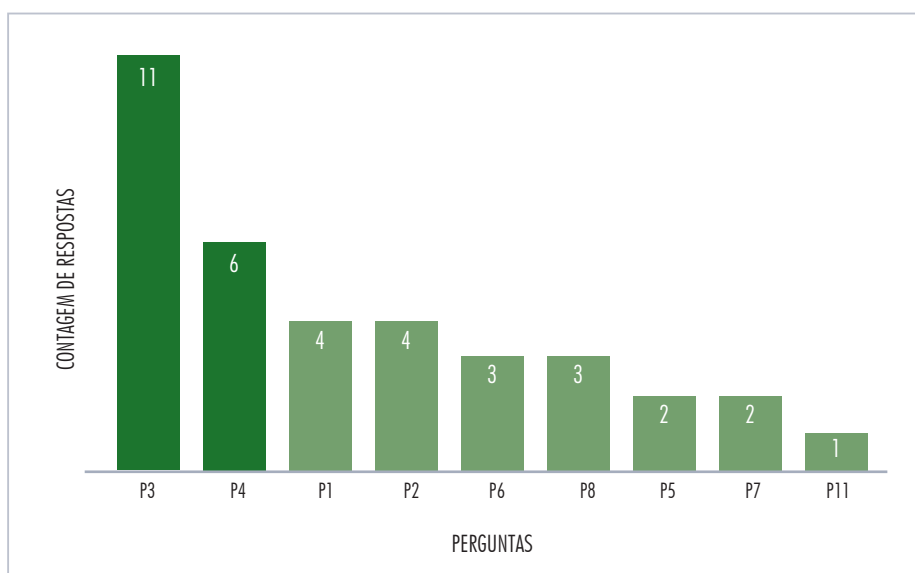
O tratamento dos dados foi realizado à semelhança do formulário dos funcionários.

A partir dos resultados coletados, os **2 riscos mais citados** pelos respondentes foram:

1. Ausência de instruções normativas claras (referente à pergunta 3); e
2. Dificuldade para a tomada de decisões quando depende do relacionamento com outra Área/ Gerência (referente à pergunta 4).

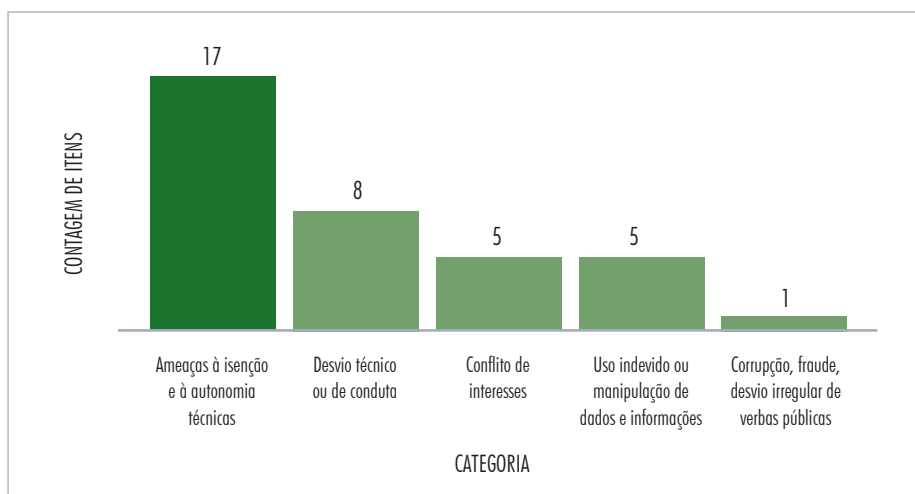
A Figura 14 apresenta a distribuição de respostas.

**FIGURA 14. 2 RISCOS MAIS CITADOS NO QUESTIONÁRIO GERENCIAL
(levantamento de riscos – gerencial)**



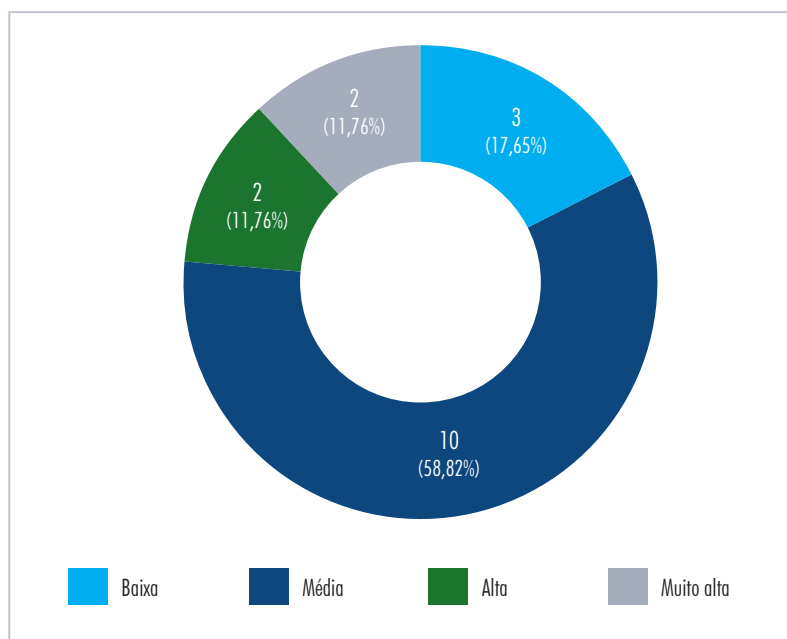
A Figura 15 mostra que a categoria mais citada se tratou de “Ameaças à Isenção e à Autonomia Técnicas” (Perguntas P3 e P4).

**FIGURA 15. CATEGORIA MAIS CITADA NO QUESTIONÁRIO GERENCIAL
(levantamento de riscos – gerencial)**



As probabilidades associadas para este cenário, considerando as respostas para a categoria “Ameaças à Isenção e à Autonomia Técnicas” são apresentadas na Figura 16.

FIGURA 16. PROBABILIDADE DA CATEGORIA MAIS CITADA NO QUESTIONÁRIO GERENCIAL (levantamento de riscos – gerencial)



Os impactos foram atribuídos pelo Grupo de Trabalho e validados pelo CTA, segundo apresentado no Quadro 10.

QUADRO 10. ATRIBUIÇÃO DO IMPACTO (I) PARA AS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO – RESPONSÁVEIS PELAS ÁREAS / GERÊNCIAS

IMPACTO	
DESCRIÇÃO	I
01. A sua Área/Gerência sofre com a falta de políticas claras para prevenir e lidar com condutas antiéticas?	3
02. A sua Área/Gerência tem dificuldades para promover ações, eventos, materiais informativos para capacitação/treinamento/reciclagem em relação a temas de integridade?	3
03. A ausência de instruções normativas claras prejudica o funcionamento da sua Área/Gerência?	5
04. A sua Área/Gerência tem dificuldade para a tomada de decisões quando depende do relacionamento com outra Área/Gerência?	5
05. Existem ações ou omissões que favorecem a ocorrência de fraudes/atos de corrupção/condutas antiéticas na sua Área/Gerência?	5

continuação do Quadro 10.

06. A sua Área/Gerência tem dificuldade de garantir a isonomia de seus procedimentos?	3
07. A sua Área/Gerência tem dificuldade para inserção e atualização de dados na internet e/ou intranet?	3
08. A sua Área/Gerência tem dificuldade em adotar medidas de segurança robustas para proteger sistemas e/ou dados da FAPESP?	7
09. A sua Área/Gerência sofre com a ocorrência de uso de bens públicos para interesse particular?	3
10. A sua Área/Gerência sofre com a prática de desvio de funções?	3
11. A sua Área/Gerência sofre com a falta de políticas claras para prevenir e lidar com a prática de recebimento de presentes/suborno/troca de favores/vantagens?	3
12. A sua Área/Gerência tem dificuldade de garantir a devida execução/gestão contratual?	5

OBS: Considerando as atividades administrativas para o funcionamento da FAPESP.

A Figura 17 mostra a matriz de risco (P x I) para as categorias na visão Gerencial, conforme distribuição do Quadro 11.

FIGURA 17. MATRIZ DE RISCO P X I PARA O QUESTIONÁRIO GERENCIAL PARA P3 E P4 (levantamento de riscos – gerencial)

		PROBABILIDADE				
		1 Muito baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito alta
IMPACTO	10 - Muito alto	0	0	0	0	0
	7 - Alto	0	0	0	0	0
	5 - Médio	0	0	17	0	0
	3 - Baixo	0	0	0	0	0
	1 - Muito baixo	0	0	0	0	0

QUADRO 11. DISTRIBUIÇÃO DE NÚMERO DE RISCOS NA MATRIZ DE RISCOS NA VISÃO GERENCIAL DE ACORDO COM AS CATEGORIAS (levantamento de riscos – gerencial)

Valor encontrado na matriz de riscos (Figura 17)	Categoria	Perguntas	Quantidade de riscos
17	Ameaça à Isenção e à Autonomia Técnicas	A ausência de instruções normativas claras prejudica o funcionamento da sua Área/Gerência?	11
		A sua Área/Gerência tem dificuldade para a tomada de decisões quando depende do relacionamento com outra Área/Gerência?	6

A Figura 18 é uma consolidação das matrizes de risco da Visão FAPESP, Setorial e Gerencial, conforme distribuição do Quadro 10.

FIGURA 18. MATRIZ DE RISCO P X I PARA TODAS AS VISÕES

		PROBABILIDADE				
		1 Muito baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito alta
IMPACTO	10 - Muito alto	0	0	0	0	0
	7 - Alto	0	0	0	0	0
	5 - Médio	0	0	116	62	0
	3 - Baixo	0	340	222	90	0
	1 - Muito baixo	0	0	0	0	0

O Quadro 12 apresenta como a quantidades de vezes que o risco foi citado está distribuído na matriz de risco:

QUADRO 12. DISTRIBUIÇÃO DE NÚMERO DE RISCOS NA MATRIZ DE RISCOS EM TODAS AS VISÕES DE ACORDO COM AS CATEGORIAS

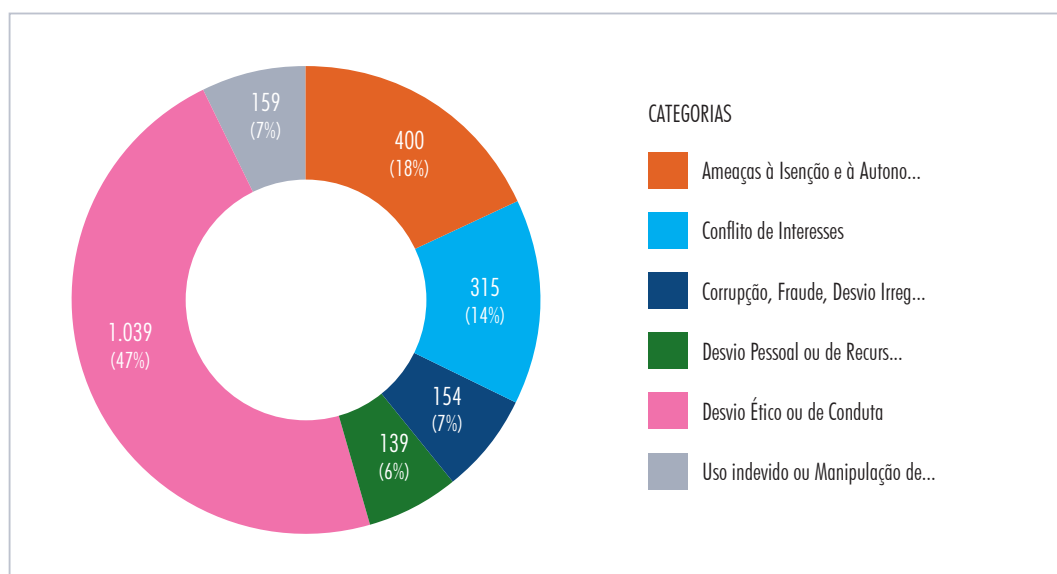
Valor encontrado na matriz de riscos (Figura 18)	Visão	Categoria	Itens/Perguntas	Quantidade de riscos
116	FAPESP	Desvio de Ética ou de Conduta	Assédio moral ou sexual, preconceito (raça, gênero, religião, origem, orientação sexual)	99
	Gerencial	Ameaça à Isenção e à Autonomia Técnicas	A ausência de instruções normativas claras prejudica o funcionamento da sua Área/Gerência?	11
			A sua Área/Gerência tem dificuldade para a tomada de decisões quando depende do relacionamento com outra Área/Gerência?	6
62	FAPESP	Conflito de Interesses	Influência indevida na contratação de terceiros - nepotismo	62
340	Setorial	Desvio de Ética ou de Conduta	Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade	103
			Não cumprimento da carga horária, ou ausência do trabalho, sem prévio aviso ou autorização da chefia	81
			Execução de atividades alheias ao serviço, durante o expediente	78
			Omissão do funcionário em denunciar ou representar ocorrência de irregularidade	78

continuação do Quadro 12.

222	Setorial	Conflito de Interesses	Designação de funções críticas a um mesmo funcionário - falta de segregação de funções	79
	FAPESP	Desvio de Ética ou de Conduta	Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade	67
			Omissão do funcionário em denunciar ou representar ocorrência de irregularidade	76
90	FAPESP	Desvio de Ética ou de Conduta	Uso de cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros	90

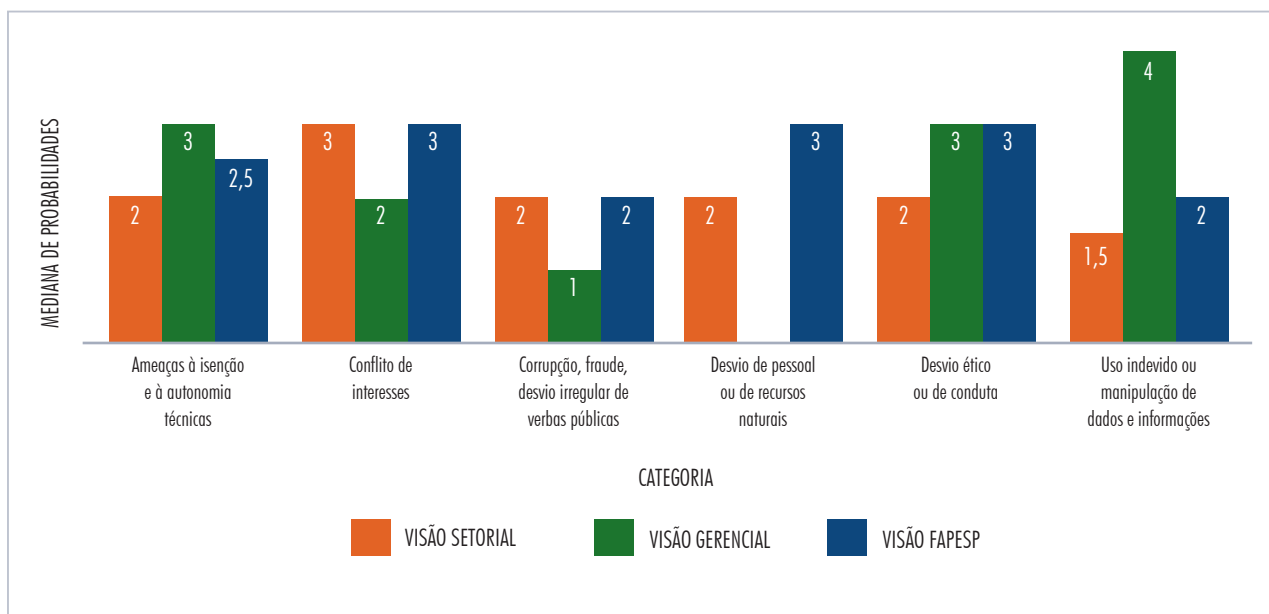
A Figura 19 mostra que as 3 categorias mais citadas representam 79% dos dados.

FIGURA 19. NÚMERO DE RISCOS OBTIDOS CONSIDERANDO TODOS OS DADOS COLETADOS (Visão FAPESP, Setorial e Gerencial)



Além disso, a Figura 20 demonstra que as probabilidades medianas foram, no geral, atribuídas como média (3), baixa (2) ou muito baixa (1). A exceção trata-se apenas na categoria “Uso Indevido ou Manipulação de Dados e Informações”, na visão Gerencial.

**FIGURA 20. PROBABILIDADE MEDIANA PARA AS CATEGORIAS EM TODAS AS VISÕES
(Visão FAPESP, Setorial e Gerencial)**



Essas informações sustentam a importância de elaborar um Plano de Ação direcionado, inicialmente, para as categorias mais citadas, ou seja, “Desvio Ético ou de Conduta”, “Conflito de Interesses” e “Ameaças à Isenção e à Autonomia Técnicas”.

ANEXO V

MÉTODO GRAVATA BORBOLETA (*BOW-TIE*) PARA A DESCRIÇÃO DAS AÇÕES PROPOSTAS PARA OS RISCOS DE INTEGRIDADE LEVANTADOS

Para analisar as causas e consequências dos riscos, utilizou-se o método de gravata borboleta que auxilia visualizar e entender os riscos de maneira abrangente, identificando as causas potenciais dos riscos, suas consequências e também as medidas preventivas e contingenciais necessárias para tratar e/ou mitigar os riscos relevantes determinados na matriz de risco.

1. Desvio Ético ou de Conduta

RISCO ASSOCIADO: Execução de atividades alheias ao serviço, durante o expediente

Possíveis causas:

- Falta de supervisão eficaz;
- Baixa definição das funções e responsabilidades dos funcionários;
- Ausência de monitoramento das atividades dos funcionários; e
- Cultura organizacional que tolera ou não enfatiza a dedicação ao serviço.

Possíveis consequências:

- Redução da produtividade e eficiência;
- Desvio de recursos públicos e financeiros;
- Perda de credibilidade da FAPESP perante o público;
- Prejuízo à reputação da Fundação; e
- Desconfiança dos funcionários no órgão.

Medidas preventivas possíveis:

- Estabelecer claramente as funções e responsabilidades de cada funcionário;
- Fomentar uma cultura de comprometimento e respeito ao uso adequado do tempo de trabalho;
- Realizar treinamento sobre ética, integridade e uso eficiente do tempo; e
- Promover canais de denúncias eficazes para denúncias internas.

Medidas contingenciais possíveis:

- Incentivar denúncia para que funcionários possam reportar atividades suspeitas;
- Implementar medidas disciplinares progressivas em caso de infrações; e
- Reforçar a comunicação sobre as políticas de integridade e os possíveis impactos das condutas inadequadas.

Pontos de controle possível:

- Relatório de uso de tempo; e
- Canais de denúncia.

RISCO ASSOCIADO: Uso de cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros

Possíveis causas:

- Falta de controles;
- Deficiência nos instrumentos de transparência;
- Apuração de responsabilidade;
- Ambiente/cultura organizacional promotora desse tipo de conduta; e
- Má-fé do funcionário.

Possíveis consequências:

- Comprometimento da imagem da FAPESP;
- Prejuízo ao erário público;
- Desvirtuamento dos objetivos institucionais;
- Enviesamento das atividades técnicas;
- Judicialização;
- Desmotivação dos pares e deterioração do ambiente de trabalho; e
- Risco moral.

Medidas preventivas possíveis:

- Elaboração de procedimentos operacionais padrão;
- CrITÉrios técnicos para nomeação, contratação, designação e similares;
- Capacitação de funcionários em tema relacionado a processo disciplinar;
- Aprovação de projetos condicionada ao vínculo com objetivos estratégicos;
- Treinamento/capacitação em temas éticos; e
- Promover canais de denúncias eficazes para denúncias internas.

Medidas contingenciais possíveis:

- Apuração efetiva de causas e responsabilidades;
- Fortalecimento e revisão periódica do Programa de Integridade;
- Fortalecimento dos instrumentos de transparência;
- Fortalecimento do monitoramento das ações institucionais; e
- Monitoramento da imagem da FAPESP nas mídias.

Ponto de Controle possível:

- Curso de Ética no Serviço Público.

RISCO ASSOCIADO: Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade

Possíveis causas:

- Desmotivação;
- Incapacidade de gerir o tempo;

Inadequação no desenvolvimento de competências e habilidades do funcionário;
Interpretação equivocada dos normativos;
Distribuição inadequada da carga de trabalho;
Inadequação das ferramentas de trabalho;
Falta de comprometimento; e
Má-fé do funcionário.

Possíveis consequências:

Comprometimento da imagem da FAPESP;
Retrabalho;
Erro material que pode ocasionar irregularidades em etapas posteriores;
Judicialização;
Desmotivação dos pares; e
Deterioração do ambiente de trabalho.

Medidas preventivas possíveis:

Elaboração de procedimentos operacionais padrão;
Adequação do ambiente e das ferramentas de trabalho;
Campanhas para melhora do ambiente organizacional;
Monitoramento da distribuição da carga de trabalho;
Estudo sobre a real necessidade de força de trabalho;
Treinamento/capacitação em temas éticos; e
Promover canais de denúncias eficazes para denúncias internas.

Medida contingencial possível:

Capacitação em casos de avaliação de desempenho que identifique lacuna ou baixo desempenho.

Ponto de controle possível:

Auditoria interna.

RISCO ASSOCIADO: Não cumprimento da carga horária, ou ausência do trabalho, sem prévio aviso ou autorização da chefia

Possíveis causas:

Falta de supervisão adequada;
Falta de transparência nas políticas;
Cultura organizacional tolerante;
Problemas pessoais ou de saúde; e
Baixo sentimento de pertencimento.

Possíveis consequências:

- Redução da produtividade e eficiência;
- Prejuízo aos serviços da FAPESP;
- Aumento de custos;
- Desconfiança dos gestores;
- Prejuízo à reputação da Fundação; e
- Desconfiança dos funcionários no órgão.

Medidas preventivas possíveis:

- Políticas claras de carga horária, faltas e licenças;
- Registro de ponto;
- Comunicação interna sobre a importância do cumprimento da carga horária;
- Treinamento sobre as políticas e importância do cumprimento da carga horária;
- Oferecer suporte a funcionários com problemas pessoais ou de saúde;
- Treinamento/capacitação em temas éticos; e
- Promover canais de denúncias eficazes para denúncias internas.

Medida contingencial possível:

- Relatório de ausências e identificar padrões.

Ponto de controle possível:

- Auditoria interna.

RISCO ASSOCIADO: Omissão do funcionário em denunciar ou representar ocorrência de irregularidade**Possíveis causas:**

- Medo de represálias por parte de colegas ou superiores;
- Desconhecimento sobre como reportar irregularidades de forma segura e eficaz;
- Ambiente organizacional que desencoraja a denúncia ou não valoriza a prestação de contas;
- Falta de comunicação clara sobre os canais de denúncia disponíveis;
- Alinhamento com colegas envolvidos nas irregularidades; e
- Receio de prejudicar a reputação da FAPESP.

Possíveis consequências:

- Perpetuação das irregularidades por omissão de irregularidades que persistam sem intervenção;
- Perda de credibilidade da FAPESP;
- Impacto negativo na qualidade dos serviços prestados;
- Comprometimento da ética da FAPESP e compromisso com o bem público; e
- Responsabilização legal de funcionários que omitiram irregularidades.

Medidas preventivas possíveis:

- Canais de denúncia seguros e confidenciais;
- Treinamento regular em ética, responsabilidade e importância da denúncia;
- Promover a cultura e valorização da denúncia e da transparência;
- Garantir proteção ao denunciante contra retaliações; e
- Informar os funcionários sobre os canais de denúncias e os procedimentos.

Medida contingencial possível:

- Ação disciplinar em relação aos funcionários que omitiram denúncias.

Ponto de controle possível:

- Manter registros detalhados das denúncias recebidas e das ações tomadas.

RISCO ASSOCIADO: Assédio moral ou sexual, preconceito (raça, gênero, religião, origem, orientação sexual)**Possíveis causas:**

- Falta de informação sobre as situações que se caracterizam como assédio;
- Falta de capacitação e treinamento dos ocupantes de cargos de chefia;
- Deficiências na organização do trabalho;
- Precariedade de comunicação e informação interna;
- Ausência de uma política de relações humanas;
- Rivalidade dentro do setor;
- Gerenciamento sob pressão para forçar a adaptação e a produtividade;
- Comportamento humano (inveja, ciúmes, perversidade, etc.); e
- Reprodução, no ambiente de trabalho, de aspectos retrógrados da sociedade como o machismo, o racismo e a LGBTQIA+fobia.

Possíveis consequências:

- Judicialização;
- Comprometimento da imagem institucional;
- Risco moral;
- Desmotivação;
- Distúrbios psicossomáticos; e
- Absenteísmo.

Medidas preventivas possíveis:

- Implementação de um plano de comunicação e de campanhas de sensibilização efetivas;
- Política de qualidade de vida no trabalho;
- Pesquisa de avaliação do ambiente do trabalho;
- Divulgação das punições cabíveis;

Criação de canais de denúncia; e
Adoção de ações afirmativas.

Medidas contingenciais possíveis:

Apuração efetiva de causas e responsabilidades;
Ações de acompanhamento dos assediados e assediadores;
Incrementar campanhas específicas relativas ao caso; e
Aperfeiçoar canais de denúncia.

Pontos de controle possíveis:

Campanha sobre assédio sexual;
Campanha sobre assédio moral; e
Campanha sobre preconceito.

2. Conflito de Interesses

RISCO ASSOCIADO: Influência indevida na contratação de terceiros – nepotismo

Possíveis causas:

Relações pessoais;
Falta de transparência; e
Ausência de fiscalização.

Possíveis consequências:

Contratação de pessoas desqualificadas;
Perda de confiança da sociedade; e
Danos à imagem da FAPESP.

Medidas preventivas possíveis:

Estabelecer políticas claras de contratação, promovendo critérios objetivos e meritocráticos; e
Transparência nos processos de contratação.

Medida contingencial possível:

Estimular canal de denúncias.

Ponto de controle possível:

Auditoria interna.

RISCO ASSOCIADO: Designação de funções críticas a um mesmo funcionário – falta de segregação de funções

Possíveis causas:

Falta de recursos humanos;
Desconhecimento sobre a importância da segregação de funções;
Negligência na distribuição de tarefas; e
Má conduta intencional.

Possíveis consequências:

Conflito de interesse;
Fraude;
Comprometimento da qualidade do serviço; e
Possíveis desvios éticos.

Medidas preventivas possíveis:

Estabelecer políticas claras; e
Oferecer treinamento aos funcionários e gestores das áreas sobre a importância da segregação de funções e suas implicações.

Medida contingencial possível:

Estimular canal de denúncias.

Ponto de controle possível:

Auditoria interna.

3. Ameaças à Isenção e à Autonomia Técnicas

RISCO ASSOCIADO: Ausência de instruções normativas claras

Possíveis causas:

Falta de um processo adequado para a elaboração e implementação de instruções normativas; e
Ausência de recursos para a criação de instruções normativas eficazes.

Possíveis consequências:

Interpretações errôneas e ações inconsistentes;
Funcionários podem não seguir as práticas adequadas devido à falta de diretrizes claras; e
Não conformidade com regulamentos e leis.

Medidas preventivas possíveis:

- Cronograma;
- Destinar recursos adequados para a criação e atualização de instruções normativas;
- Garantir que as pessoas responsáveis pela criação das instruções tenham conhecimento especializado;
- Promover a implementação de procedimentos padronizados;
- Treinamento/capacitação em temas éticos; e
- Incentivar canais de denúncias.

Medida contingencial possível:

- Auditoria interna.

Ponto de controle possível:

- Monitorar o progresso na criação e atualização das instruções normativas.

RISCO ASSOCIADO: Dificuldade para a tomada de decisões quando depende do relacionamento com outra Área/Gerência**Possíveis causas:**

- Decisões podem ser adiadas devido à dificuldade de concordância entre as partes envolvidas;
- Processos ineficientes ou desperdício de recursos; e
- Falta de qualidade e eficácia das operações.

Possíveis consequências:

- Os funcionários podem não estar cientes das políticas e práticas de integridade;
- Condutas não éticas por falta de conhecimento; e
- Dano à imagem da FAPESP.

Medidas preventivas possíveis:

- Elaborar um plano de capacitação em integridade com objetivos claros;
- Destinar orçamento e recursos específicos para atividades de capacitação em integridade;
- Promover ações de conscientização sobre a importância da integridade;
- Promover a implementação de procedimentos padronizados; e
- Promover canais de denúncias eficazes para denúncias internas.

Medida contingencial possível:

- Auditoria interna.

Ponto de controle possível:

- Coletar *feedback* das Áreas/Gerências envolvidas para avaliar a eficácia da colaboração.

