

MANUAL DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL
FUNDAÇÃO DE APOIO À SEGURANÇA PÚBLICA – FUNDASEG

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	3
2. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DE GOVERNANÇA	4
3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL	5
4. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA	6
5. SISTEMA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE	8
6. POLÍTICA DE TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS	9
7. POLÍTICA DE PESSOAS E CONFLITO DE INTERESSES	9
8. RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL E COMUNICAÇÃO	10
9. GESTÃO DO CONTRATO DE GESTÃO COM O ESTADO DO PARANÁ	11
10. SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	11
11. AUDITORIA, CONTROLE INTERNO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	12
12. REGRAS DE INFORMAÇÃO E SEGURANÇA DE DADOS	13
13. MECANISMOS DE PREVENÇÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS	13
14. APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA	14
15. DISPOSIÇÕES FINAIS	14
ANEXO I - REFERÊNCIAS TEÓRICAS E NORMATIVAS	16

1. APRESENTAÇÃO

A Fundação de Apoio à Segurança Pública – FUNDASEG, instituída pela Lei Complementar Estadual nº 250/2023, é uma fundação pública de direito privado, de natureza técnico-operacional, com a finalidade de executar ações de apoio técnico, administrativo, educacional, científico e tecnológico à Secretaria de Estado da Segurança Pública (SESP/PR) e às forças de segurança do Estado do Paraná.

A governança da FUNDASEG tem como propósito assegurar a integridade institucional, a transparência, a eficiência e a sustentabilidade, orientando-se pelos princípios da administração pública e pelas boas práticas de governança corporativa aplicáveis ao terceiro setor e às fundações públicas de direito privado.

Este Manual consolida as regras, estruturas e instrumentos de governança que orientam a atuação da Fundação, estabelecendo papéis, responsabilidades, fluxos de decisão e mecanismos de controle, integridade e transparência, conforme:

- Lei Complementar nº 250/2023;
- Lei Complementar nº 282/2025;
- Decreto Estadual nº 9.430/2025;
- Decreto Estadual nº 10.792/2025;
- Lei Federal nº 14.133/2021;
- Normas do Tribunal de Contas do Estado (TCE/PR) e da Controladoria-Geral do Estado (CGE/PR);
- Código de Ética da FUNDASEG (Resolução nº 005/2025);
- Regimentos Internos da Fundação e de seus Conselhos e Diretoria Executiva;
- Contrato de Gestão SESP–FUNDASEG (2025-2030).
- Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI)
- Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD)
- Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção)

Em caso de conflito entre este Manual e o Contrato de Gestão celebrado com a Secretaria de Estado da Segurança Pública, prevalecerão as disposições contratuais e legais aplicáveis.

2. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DE GOVERNANÇA

A governança da FUNDASEG é estruturada sobre os seguintes princípios:

- a) **Transparência** – Divulgação clara e tempestiva das informações institucionais, financeiras e operacionais, de forma acessível ao público e aos órgãos de controle.
- b) **Equidade** – Tratamento isonômico a todas as partes interessadas, evitando privilégios e assegurando decisões imparciais.
- c) **Prestação de Contas (Accountability)** – Dever de todos os dirigentes e conselheiros de justificar suas decisões e assumir responsabilidades pelos resultados da gestão.
- d) **Integridade e Ética** – Adoção de padrões éticos de conduta e integridade institucional, conforme o Código de Ética da Fundação.
- e) **Responsabilidade Corporativa e Sustentabilidade** – Comprometimento com a perenidade da instituição, com a observância de práticas sustentáveis, responsabilidade socioambiental e valorização das pessoas.
- f) **Segregação de Funções** – Distribuição equilibrada de responsabilidades, mitigando riscos de conflito de interesses e fortalecendo os controles internos.
- g) **Cumprimento das Leis** – Observância integral ao ordenamento jurídico, aos regulamentos internos e às normas aplicáveis ao setor público e fundacional.
- h) **Responsabilidade Fiscal e Financeira** – gestão responsável dos recursos, com foco na sustentabilidade econômico-financeira da Fundação.
- i) **Eficiência Administrativa** – atuação orientada a resultados, racionalização de processos e otimização dos recursos.
- j) **Impacto Social** – compromisso com o impacto social positivo, alinhado a políticas públicas e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL

A estrutura de governança da FUNDASEG é composta pelos seguintes níveis¹:

3.1. Nível de Direção Colegiada

- Conselho Superior – órgão máximo de deliberação estratégica e normativa.
- Conselho Fiscal – órgão de controle e fiscalização contábil, financeira e orçamentária.
- Conselho Consultivo – órgão técnico e opinativo de assessoramento estratégico.

3.2. Nível de Direção Executiva

- Diretoria Executiva, composta por:
 - Diretor-Presidente;
 - Diretor Administrativo-Financeiro;
 - Diretor de Assistência à Saúde;
 - Diretor de Assistência Social e Ressocialização;
 - Diretor Jurídico;
 - Diretor de Educação;
 - Diretor de Gestão Estratégica.

¹ Nota técnica: A FUNDASEG adota o Modelo das Três Linhas de Defesa, nos termos do IIA (2020): 1ª Linha: diretorias e áreas executoras dos processos operacionais; 2ª Linha: unidades de integridade, compliance, jurídico, controle interno e gestão de riscos; 3ª Linha: auditoria interna e auditoria externa independente, bem como órgãos de controle estadual.”

A estrutura de cargos e diretorias deverá sempre observar a composição prevista na Lei Complementar nº 250/2023, na Lei Complementar nº 282/2025 e nos decretos regulamentadores, vedada criação de funções não previstas no Estatuto.”

3.3. Nível de Apoio e Assessoramento

- Coordenadorias Técnicas, unidades administrativas e operacionais.
- Unidades de Integridade, Compliance e Controle Interno.
- Comissões Permanentes: de Ética e Integridade, de Licitações e Contratos, de Avaliação de Resultados e de Sustentabilidade.

4. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA

4.1. **Conselho Superior:** é o órgão máximo de governança estratégica, responsável por direcionar, controlar e fiscalizar a atuação institucional da FUNDASEG, assegurando alinhamento às políticas públicas estaduais de segurança.

4.1.1 Direção estratégica e normativa

- a) Deliberar sobre alterações estatutárias;
- b) Aprovar e reformar o Regimento Interno da Fundação e das Diretorias, bem como demais atos normativos necessários à gestão técnica, administrativa e disciplinar;
- c) Deliberar sobre a extinção da FUNDASEG, observando a legislação;
- d) Deliberar sobre a inclusão ou exclusão de serviços no campo de atuação institucional.

4.1.2 Planejamento, orçamento e gestão

- a) Aprovar planos de ação, planos de operação, orçamentos anuais e plurianuais, bem como os Contratos de Gestão;
- b) Aprovar planos de carreiras, empregos, salários, critérios de avaliação de desempenho e políticas de pessoal;
- c) Deliberar sobre reajustes salariais, benefícios e a remuneração da Diretoria Executiva;
- d) Aprovar prestação de contas anual, relatórios de atividades e demais documentos de gestão.

4.1.3 Controle, fiscalização e supervisão institucional

- a) Exercer a fiscalização, orientação e controle dos atos da Diretoria Executiva;
- b) Acompanhar a execução das políticas, programas e metas definidas para a FUNDASEG;
- c) Aprovar atos normativos relacionados ao processo disciplinar, sanções e penalidades aplicáveis a empregados e gestores.

4.2. **Conselho Fiscal:** É o órgão responsável pelo controle contábil, financeiro e patrimonial da FUNDASEG, assegurando transparência, legalidade e regularidade na gestão econômico-financeira.

4.2.1 Análise e Parecer Contábil-Financeiro

- a) Examina registros, documentos, livros de escrituração, balancetes, balanços, inventários e prestações de contas;
- b) Emite pareceres sobre demonstrativos contábeis e sobre o Relatório de Atividades.

4.2.2 Fiscalização e monitoramento da gestão

- a) Solicita informações e documentos às Diretorias;
- b) Identifica falhas e recomenda medidas corretivas;
- c) Comunica imediatamente ao Conselho Superior qualquer irregularidade grave.

4.2.3 Transparência e controle

- a) Propõe a contratação de auditoria externa independente, quando necessário.
- b) Reúne-se trimestralmente (ordinário) e sempre que convocado (extraordinário) para garantir acompanhamento contínuo.

4.3. **Conselho Consultivo:** É o órgão de natureza técnica e estratégica, responsável por apoiar as instâncias de governança da FUNDASEG na formulação, aprimoramento e implementação das ações finalísticas da Fundação.

4.3.1 Diretrizes e políticas finalísticas

- a) Discutir, propor e manifestar-se sobre diretrizes, políticas e meios necessários para a execução das atividades finalísticas da FUNDASEG;

b) Contribuir tecnicamente para a formulação e aprimoramento das ações estratégicas da Fundação.

4.3.2 Assessoria técnica às instâncias de governança

- a) Subsidiar o Conselho Superior e a Diretoria Executiva com análises, pareceres, abordagens conceituais e propostas técnico-operacionais;
- b) Oferecer sugestões, críticas e contribuições para a implementação e condução das ações finalísticas.

4.3.3 Melhoria da integração e alinhamento institucional

- a) Sugerir medidas que fortaleçam a integração e consistência de programas e projetos, alinhando-os à missão, valores e metas do Contrato de Gestão.

4.4. Diretoria Executiva: É o órgão responsável pela administração, gestão operacional e execução estratégica da FUNDASEG, garantindo que a Fundação cumpra suas diretrizes, objetivos institucionais e metas pactuadas com o Poder Público.

4.4.1 Gestão e coordenação institucional

- a) Administrar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades-fim e atividades-meio da FUNDASEG;
- b) Dirigir a prestação dos serviços contratados, assegurando o cumprimento das metas e indicadores definidos no Contrato de Gestão e nos Planos de Operação.

4.4.2 Planejamento, execução e monitoramento

- a) Elaborar planos plurianual e anual, planos de trabalho, orçamentos e relatórios anuais, submetendo-os ao Conselho Superior;
- b) Preparar propostas de Contrato de Gestão, Regimento Interno, estrutura organizacional e seus ajustes;
- c) Produzir relatórios circunstanciados de atividades e demonstrações econômico-financeiras nos prazos estatutários.

4.4.3 Regulação interna e procedimentos operacionais

- a) Definir e aprovar normas internas, rotinas administrativas, diretrizes operacionais e procedimentos necessários ao funcionamento técnico, administrativo, científico e financeiro da Fundação;
- b) Proposição de normas operacionais específicas de cada área.

4.4.4 Implementação de políticas e conformidade

- a) Implementar políticas de desenvolvimento institucional, inovação, integridade e boas práticas de governança;
- b) Assegurar o cumprimento do Estatuto, das políticas e das deliberações do Conselho Superior.

4.4.5 Administração Patrimonial

- a) Gerir e zelar pelo patrimônio da FUNDASEG, garantindo sua adequada utilização e preservação.

4.5. Responsabilidade e impedimento

Os administradores da FUNDASEG observarão os deveres de diligência, lealdade e informação, nos termos das melhores práticas de governança preconizadas pelo IBGC e pela OCDE.

Deverão agir sempre em conformidade com o interesse público, vedado o uso da função ou informação institucional para obtenção de vantagem pessoal ou de terceiros.

Os Membros de Conselhos e da Diretoria deverão declarar impedimento sempre que houver conflito de interesses ou potencial comprometimento da imparcialidade.

5. SISTEMA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE

O sistema de integridade da FUNDASEG visa prevenir, detectar e corrigir práticas ilícitas, antiéticas ou ineficientes, fortalecendo a confiança da sociedade e dos órgãos públicos.

5.1. Estrutura

- Comissão de Ética e Integridade – órgão permanente, com função preventiva e orientadora.
- Unidade de Compliance e Controle Interno – responsável por auditorias, gestão de riscos e monitoramento de conformidade.
- Canal de Denúncias – independente, acessível ao público interno e externo, com garantia de sigilo e proteção contra eventuais retaliações, sem prejuízo

da apuração do responsável em caso de falsidade com o objetivo de causar dano à terceiros.

5.2. Políticas Integradas

- Código de Ética e Conduta (Resolução nº 005/2025);
- Política de Prevenção a Conflitos de Interesses;
- Política de Transparência e Acesso à Informação;
- Política de Gestão de Riscos e Controles Internos;
- Política de Integridade e Compliance da FUNDASEG, alinhada à legislação estadual.

A FUNDASEG adota sistema de integridade em conformidade com a Lei nº 12.846/2013, com os parâmetros da ISO 37001 (antissuborno), da ISO 37301 (compliance) e com as Diretrizes da OCDE para Integridade Pública. O sistema inclui medidas preventivas, detectivas e corretivas, assegurando que a Fundação atue com ética, legalidade e transparência.

É obrigatória a realização de *due diligence* de integridade para fornecedores, parceiros, colaboradores, dirigentes, comissionados e entidades conveniadas, conforme matriz própria de riscos. A Unidade de Compliance manterá, revisará anualmente e monitorará a matriz de riscos de integridade, promovendo avaliações periódicas, recomendações e ações de mitigação.

O sistema inclui ainda: canal de denúncias independente, Comissão de Ética e Integridade, auditorias internas e externas, normas de responsabilização e políticas de prevenção a conflitos de interesses.

6. POLÍTICA DE TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

A transparência constitui um princípio basilar da governança da Fundação e se concretiza por meio da ampla divulgação de informações institucionais, financeiras e operacionais, assegurando à sociedade e aos órgãos de controle pleno acesso aos atos de gestão. Nesse sentido, a Fundação mantém a transparência ativa em seu portal institucional, disponibilizando o Estatuto, os

Regimentos Internos, atas de reuniões, relatórios de atividades, contratos, demonstrações financeiras e relatórios de auditoria.

Além disso, garante a transparência passiva mediante o atendimento aos pedidos de informação formulados nos termos da Lei nº 12.527/2011, observados os prazos e procedimentos legais. A prestação de contas é complementada pela publicação dos Relatórios Anuais de Gestão, que reúnem os indicadores, resultados e avaliações das metas pactuadas, permitindo o acompanhamento público do desempenho institucional.

Por fim, todos os contratos de gestão, convênios, termos aditivos e balanços são obrigatoriamente publicados no Diário Oficial do Estado e no sítio eletrônico da Fundação, reforçando o compromisso com a publicidade, a integridade e a prestação de contas à sociedade.

7. POLÍTICA DE PESSOAS E CONFLITO DE INTERESSES

A FUNDASEG adota o regime jurídico da CLT, observando rigorosamente os princípios da impessoalidade, da meritocracia e da integridade na gestão de pessoas. Nesse contexto, os processos de ingresso na Fundação são estruturados com base em critérios técnicos e objetivos, garantindo seleção pública transparente e orientada à qualificação profissional.

O desempenho funcional dos empregados e gestores é avaliado anualmente, permitindo o acompanhamento contínuo dos resultados e a identificação de oportunidades de aprimoramento. A capacitação permanente também integra a política institucional, com programas voltados à formação em governança, ética, compliance e demais temas essenciais ao aprimoramento administrativo.

A Fundação adota, ainda, medidas preventivas para assegurar a integridade da gestão, como a vedação à nomeação de parentes em cargos comissionados, a exigência de declaração prévia de conflito de interesses e o impedimento de participação em decisões quando houver potencial comprometimento da imparcialidade. A essas diretrizes somam-se regras específicas de confidencialidade e sigilo institucional, que asseguram a proteção de informações estratégicas e o adequado tratamento dos dados no âmbito da Fundação.

8. RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL E COMUNICAÇÃO

A comunicação institucional constitui instrumento estratégico da governança e deve orientar-se por práticas que garantam coerência, clareza e responsabilidade na interlocução da Fundação com seus diversos públicos. Para isso, a comunicação deve ser integrada, assegurando uniformidade e alinhamento entre as mensagens produzidas pelos órgãos e unidades internas; transparente, mediante divulgação ampla, precisa e tempestiva das informações relevantes; e responsável, evitando qualquer uso inadequado da marca, da identidade visual ou da imagem institucional.

Além disso, a comunicação deve ser colaborativa, estimulando o diálogo permanente com parceiros, patrocinadores, órgãos públicos, forças de segurança e a sociedade, fortalecendo relações institucionais baseadas em confiança e credibilidade.

Cabe à Assessoria de Comunicação e Marketing centralizar, coordenar e alinhar todos os fluxos de comunicação da Fundação, observando as diretrizes e previsões estabelecidas no Contrato de Gestão e garantindo que todas as manifestações institucionais estejam em conformidade com os princípios de governança e transparência.

É obrigatória a utilização das logomarcas da SESP e dos intervenientes em materiais vinculados ao Contrato de Gestão, incluindo eventos, publicações, peças gráficas e mídias digitais, conforme normas estaduais.

A FUNDASEG deverá adotar matriz de aprovação para comunicações institucionais, garantindo conformidade com a identidade institucional. Ademais, toda divulgação oficial deve ser previamente avaliada pela Assessoria de Comunicação.

9. GESTÃO DO CONTRATO DE GESTÃO COM O ESTADO DO PARANÁ

A execução das atividades da Fundação está diretamente vinculada ao Contrato de Gestão celebrado com a Secretaria de Estado da Segurança Pública, que estabelece metas, indicadores, responsabilidades e critérios de avaliação de desempenho. A gestão desse instrumento demanda atuação coordenada entre a

Diretoria Executiva, as unidades técnicas e o Conselho Superior, assegurando aderência às diretrizes estratégicas e ao interesse público.

O acompanhamento das metas pactuadas é realizado com base no Plano de Ação Anual e no Quadro de Indicadores de Desempenho, que orientam a execução técnica e administrativa das atividades. A avaliação sistemática dos resultados cabe à Comissão de Acompanhamento e Avaliação, composta por representantes do Estado e por especialistas, nos termos do que dispõe o Contrato de Gestão. Esses relatórios são consolidados em avaliações semestrais e anuais, que permitem aferir a eficácia, a eficiência, a economicidade e a efetividade da execução.

A prestação de contas final é submetida ao Conselho Superior e encaminhada à SESP, à Controladoria-Geral do Estado e ao Tribunal de Contas do Estado do Paraná, assegurando transparência, controle social e responsabilidade institucional.

10. SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

A FUNDASEG orienta sua atuação pelo compromisso com a responsabilidade social e com a geração de impacto social positivo, entendendo que sua missão institucional vai além da execução administrativa e alcança diretamente a melhoria das condições de vida das pessoas e comunidades vinculadas ao sistema de segurança pública. Nesse contexto, a Fundação adota práticas que asseguram não apenas a sustentabilidade ambiental, mas, sobretudo, a construção de resultados sociais mensuráveis, duradouros e capazes de transformar realidades.

A responsabilidade social permeia todas as etapas de planejamento, execução e avaliação de projetos, priorizando ações que promovam inclusão, desenvolvimento humano, fortalecimento comunitário e apoio às populações mais vulneráveis, especialmente aquelas impactadas por desigualdades, violência, desastres ou situações de risco. Os programas e iniciativas da Fundação são concebidos de modo a gerar benefícios concretos, ampliando o acesso à formação, tecnologia, saúde, assistência e oportunidades, conforme suas áreas de atuação.

O impacto social, por sua vez, orienta a escolha de parcerias, fornecedores e projetos, privilegiando soluções que contribuam para o desenvolvimento local, o

fortalecimento das forças de segurança, a proteção social de seus integrantes e a promoção da cidadania. Sempre que possível, a Fundação prioriza fornecedores locais, iniciativas comunitárias, ações colaborativas e práticas que estimulem a economia regional, o empreendedorismo e a participação social.

A utilização de fornecedores contratados por meio de adesão à ata de registro de preços, também é considerada compatível com esses princípios, desde que observados os requisitos de conformidade socioambiental. Essa modalidade de contratação não desvirtua os compromissos de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental da Fundação, que mantém o mesmo rigor na verificação do cumprimento de critérios éticos, ambientais e sociais por parte dos fornecedores, independentemente da forma de contratação.

A FUNDASEG também adota metodologias de mensuração de impacto social, permitindo avaliar de forma transparente os efeitos gerados por suas iniciativas, alinhar investimentos a resultados efetivos e assegurar que cada ação contribua para o fortalecimento do sistema de segurança pública e para o bem-estar das pessoas e comunidades atendidas.

Assim, a responsabilidade social e o impacto social deixam de ser premissas acessórias e passam a constituir diretrizes centrais da atuação institucional, integradas à governança, às práticas de gestão e à missão maior da Fundação.

11. AUDITORIA, CONTROLE INTERNO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

O sistema de controle da FUNDASEG é composto por mecanismos internos e externos que asseguram a integridade, a legalidade e a regularidade da gestão. A Auditoria Interna, vinculada ao Conselho Superior, exerce função preventiva e de orientação, avaliando processos, contratos, riscos e controles internos. Complementarmente, a Auditoria Externa Independente realiza análises periódicas das demonstrações contábeis e da conformidade das operações, observando padrões profissionais de independência e rotatividade.

A Unidade de Controle Interno e Compliance atua de forma integrada, promovendo a identificação, o monitoramento e a mitigação de riscos institucionais, além de verificar a aderência das ações aos normativos internos e à legislação vigente. A avaliação de resultados é consolidada anualmente, por meio de

indicadores que medem a eficiência administrativa e o cumprimento das metas pactuadas no Contrato de Gestão, permitindo correções de rumo e aprimoramentos contínuos.

12. REGRAS DE INFORMAÇÃO E SEGURANÇA DE DADOS

A FUNDASEG mantém rigoroso compromisso com a segurança da informação, adotando políticas e práticas alinhadas à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018). Todas as informações consideradas estratégicas ou sensíveis são tratadas com sigilo, observando padrões de confidencialidade, gerenciamento de acessos e proteção contra incidentes.

A circulação de dados institucionais segue protocolos internos que visam assegurar integridade, autenticidade e disponibilidade, evitando usos indevidos e preservando a privacidade dos titulares. Todos os dirigentes, empregados, colaboradores e terceiros que tenham acesso a dados institucionais são obrigados a firmar termos de confidencialidade, bem como a observar as diretrizes do Programa de Privacidade e Proteção de Dados da Fundação.

13. MECANISMOS DE PREVENÇÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Os conflitos institucionais são tratados como situações que, quando adequadamente geridas, podem contribuir para o aperfeiçoamento dos processos de governança. A FUNDASEG prioriza mecanismos preventivos, com destaque para a atuação orientadora da Comissão de Ética e Integridade, responsável por esclarecer dúvidas, prevenir condutas inadequadas e orientar sobre conflitos de interesse.

Divergências relacionadas à execução de projetos ou ao Contrato de Gestão buscam ser solucionadas, inicialmente, por meios administrativos e negociais, privilegiando o diálogo entre as partes. Em situações que exijam intervenção jurídica, é prevista a participação da Procuradoria-Geral do Estado, conforme determina o Contrato de Gestão. Métodos autocompositivos, como mediação e

conciliação, podem ser utilizados como instrumentos de eficiência, desde que autorizados pelo Conselho Superior e compatíveis com o interesse público.

14. APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA

A governança da FUNDASEG é dinâmica e orientada ao aprimoramento contínuo. Para isso, são promovidas ações de capacitação periódica de dirigentes, conselheiros e equipes técnicas, abordando temas como integridade, gestão de riscos, transparência, responsabilidade institucional e boas práticas administrativas.

O Manual de Governança, assim como as demais políticas internas, é objeto de revisão periódica, a fim de assegurar sua aderência à legislação, às recomendações dos órgãos de controle e às melhores práticas nacionais e internacionais. A Fundação também adota mecanismos de *benchmarking* com outras entidades públicas e fundacionais, buscando soluções inovadoras e modelos de eficiência aplicáveis à sua realidade institucional.

15. DISPOSIÇÕES FINAIS

Este Manual integra o conjunto normativo da FUNDASEG e deve ser interpretado em harmonia com o Estatuto, os Regimentos Internos, o Código de Ética, o Contrato de Gestão e demais normas vigentes. Qualquer revisão ou atualização de seu conteúdo dependerá de aprovação do Conselho Superior, mediante proposta da Diretoria Executiva ou das unidades técnicas competentes.

Os casos omissos serão resolvidos com base nos princípios da administração pública, nas normas de governança institucional e no interesse público, assegurando coerência, legalidade e integridade à atuação da Fundação. Após sua aprovação, o Manual deve ser publicado no portal institucional da FUNDASEG, reforçando o compromisso permanente com a transparência e a responsabilidade institucional.

ANEXO I

REFERÊNCIAS TEÓRICAS E NORMATIVAS

A elaboração deste Manual, da Política de Governança e dos demais anexos (Mapa de Riscos, Matriz RACI, Fluxos Decisórios e Organograma) foi fundamentada nos principais referenciais nacionais e internacionais sobre governança corporativa, governança pública, integridade, riscos e controles internos.

Cadbury Report (1992) – Reino Unido. Marco seminal da governança moderna, consolidando os princípios de *accountability*, controle interno e transparência.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

- COSO Internal Control – Integrated Framework
- COSO ERM – Enterprise Risk Management

Decreto Federal nº 9.203/2017 – Governança Pública

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

- Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (5ª ed.)
- Guia de Compliance
- Guia de Riscos Corporativos
- Cadernos de Governança para Fundações e Associações

ISO – International Organization for Standardization

- ISO 37001 – Sistema de Gestão Antissuborno
- ISO 37301 – Sistema de Gestão de Compliance
- ISO 31000 – Gestão de Riscos

IIA – Institute of Internal Auditors - Three Lines Model (2020)

King Reports (King I, II, III e IV) – África do Sul - referencia mundial de governança ética, integrada e sustentável; base conceitual para governança em organizações de interesse público.

OCDE – Organisation for Economic Co-operation and Development

OECD Principles of Corporate Governance (2015)

OECD Guidelines on Corporate Governance for State-Owned Enterprises (2021)

Robert I. Tricker. “Corporate Governance: Principles, Policies and Practices”,
referência conceitual de governança corporativa e dos papéis do conselho.

Tribunal de Contas da União (TCU)

- Referencial Básico de Governança – 2014 e 2020
- Modelo de Capacidade de Governança Pública (IGovP)
- GUIA de Integridade, Riscos e Controles Internos

Referências Complementares

Leis e normas brasileiras aplicáveis às fundações de direito privado vinculadas ao poder público

Boas práticas internacionais de governança de entidades filantrópicas e fundações
(Council on Foundations – EUA, CAF – Reino Unido)

Documentos metodológicos utilizados por fundações públicas estaduais brasileiras
(Funpresp-JUD, Fiocruz, Funpar, Celepar, Funeas, Fapesp)

ANEXO II
MATRIZ INSTITUCIONAL DE RISCOS (GOVERNANÇA, INTEGRIDADE E
OPERACIONAIS)

MATRIZ INSTITUCIONAL DE RISCOS									
	Categoria	Descrição	Causa	Prob.	Impacto	Nível	Controles	Mitigação	Responsável
Riscos de Governança	Governança	Decisões sem base técnica ou sem análise prévia	Falhas de instrução processual; ausência de matriz decisória	Médio	Alto	Alto	Regimentos; fluxo decisório; parecer jurídico obrigatório	Implantar checklist normativo para decisões colegiadas	Diretoria Jurídica
	Governança	Conflito de interesses não declarado	Acúmulo de funções; vínculos externos	Médio	Alto	Alto	Código de Ética; declarações de integridade	Fiscalização ativa e treinamento	Compliance
Risco de Integridade	Integridade	Fraude em contratações	Conluio; critérios subjetivos; ausência de pesquisa de preços	Médio	Alto	Alto	Regulamento de compras; due diligence; segregação de funções	Rotatividade de fiscais; ampliação de pesquisas de preços	Diretoria Adm.-Financeira
	Integridade	Pagamentos indevidos ou superfaturados	Falhas de fiscalização	Médio	Alto	Alto	Fiscal designado; exigência de termo de referência	Implantar checklist de medição e atesto	Controle Interno
Riscos Operacionais	Operacional	Interrupção de sistemas	Falha tecnológica	Médio	Médio	Médio	Plano de contingência de TI		
	Operacional	Falha na execução de metas do Contrato de Gestão	Planejamento insuficiente	Médio	Alto	Alto	Revisão trimestral de metas e indicadores		
Riscos Financeiros	Operacional	Perda de dados sensíveis	Falha de segurança da informação	Médio	Alto	Alto	Política de Segurança + LGPD + backups diários		
	Ficanceiro	Atraso nos repasses do Estado	Restrições orçamentárias	Médio	Alto	Alto	Reserva técnica + reprogramação		
	Ficanceiro	Execução inadequada dos recursos	Falha de controle interno	Médio	Alto	Alto	Análise financeira quinzenal		

ANEXO III MATRIZ RAIS

	R = Responsável pela execução				
	A = Autoridade/quem aprova				
	C = Deve ser consultado				
	I = Deve ser informado				
	Macroprocesso 1 – Governança Institucional				
	Atividade	R	A	C	I
	Aprovação do Regimento Interno	Diretoria Jurídica	Conselho Superior	Compliance	Diretoria Executiva
	Plano de Ação Anual	Gestão Estratégica	Conselho Superior	Jurídico/Financeiro	SESP (órgão supervisor)
	Plano de Cargos e Salários	Adm.-Financeiro	Conselho Superior	Jurídico/Compliance	Empregados
	Macroprocesso 2 – Contrato de Gestão				
	Atividade	R	A	C	I
	Elaboração do Relatório Semestral	Diretoria Executiva	Conselho Superior	Compliance / Financeiro	SESP
	Indicadores de Desempenho	Gestão Estratégica	Conselho Superior	Unidades Finalísticas	Órgãos de controle
	Macroprocesso 3 – Compras, Obras e Contratações				
	Atividade	R	A	C	I
	Elaboração de TR/projeto básico	Unidade demandante	Adm.-Financeiro	Jurídico / Compliance	Diretoria Executiva
	Fiscalização contratual	Fiscal designado	Adm.-Financeiro	Jurídico	Diretoria Executiva
	Macroprocesso 4 – Integridade e Compliance				
	Atividade	R	A	C	I
	Due Diligence	Compliance	Diretor-Presidente	Jurídico	Diretoria Executiva
	Gestão de Riscos	Compliance	Diretor-Presidente	Todas as unidades	Conselho Superior

ANEXO IV FLUXO DECISÓRIO

Fluxo de Aprovação de Atos Normativos Internos

1. Unidade demanda norma interna.
2. Diretoria Jurídica elabora minuta → parecer obrigatório.
3. Compliance analisa integridade e riscos.
4. Diretoria Executiva delibera.
5. Envio ao Conselho Superior para aprovação.
6. Publicação no site institucional.

Fluxo de Contratação de Bens e Serviços

1. Unidade solicitante abre processo com TR.
2. A Diretoria Administrativa-Financeira faz pesquisa de preços e análise técnica.
3. Compliance faz due diligence do fornecedor.
4. Jurídico analisa conformidade legal.
5. Diretor-Presidente autoriza.
6. Contratação formalizada.

7. Fiscal acompanha execução.
8. Pagamento condicionado ao atesto.

Fluxo de Resposta ao Órgão Supervisor (SESP)

1. Diretoria Executiva consolida dados.
2. Gestão Estratégica analisa indicadores.
3. Jurídico revisa conformidade.
4. Conselho Superior valida relatório.
5. Envio à Comissão de Acompanhamento e Avaliação.

Fluxo de Gestão de Riscos

1. Identificação do risco pela unidade.
2. Registro na matriz institucional.
3. Análise por probabilidade × impacto.
4. Parecer do Compliance.
5. Ações corretivas pela Diretoria Executiva.
6. Revisão anual pelo Conselho Superior.