



REFERENCIAL TÉCNICO

UMA PUBLICAÇÃO DA CORREGEDORIA-GERAL DA UNIÃO | CGU

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU
Setor de Autarquias Sul (SAS) , Quadra I , Bloco A,
Edifício Darcy Ribeiro, Brasília/DF CEP: 70070-905
cgu@cgu.gov.br

WAGNER DE CAMPOS ROSÁRIO
Ministro da Controladoria-Geral da União

JOSÉ MARCELO CASTRO DE CARVALHO
Secretário-Executivo

ANTÔNIO CARLOS BEZERRA LEONEL
Secretário Federal de Controle Interno

CLÁUDIA TAYA
Secretária de Transparência e Prevenção da Corrupção

GILBERTO WALLER JÚNIOR
Corregedor-Geral da União

VALMIR GOMES DIAS
Ouvidor-Geral da União

JOÃO CARLOS FIGUEIREDO CARDOSO
Secretário de Combate à Corrupção

COORDENADORA: Eveline Martins Britto

GERENTE DO PROJETO: Jorge Arzabe

EQUIPE TÉCNICA:
Carla Cristina Gomes Arede
Pedro Crisóstomo Rosário
Tatiana Spinelli

Agradecimentos a todos que colaboraram na construção desse modelo.

Diagramação: Assessoria de Comunicação Social - Ascom / CGU

Copyright © 2020 Controladoria-Geral da União

Permitida a reprodução desta obra, de forma parcial ou total, sem fins lucrativos, desde que citada a fonte ou endereço da internet no qual pode ser acessada integralmente em sua versão digital.

REFERENCIAL TÉCNICO

MODELO DE MATURIDADE CORRECIONAL CRG-MM

UMA PUBLICAÇÃO DA CORREGEDORIA-GERAL DA UNIÃO | CGU

CONTEÚDO

| | |
|--|----|
| Apresentação..... | 5 |
| Sumário Executivo | 6 |
| O que é o CRG-MM..... | 7 |
| Histórico | 8 |
| Estrutura do CRG-MM..... | 9 |
| Níveis de Maturidade | 10 |
| Elementos de Avaliação | 12 |
| KPAS..... | 14 |
| Implementação do KPA..... | 15 |
| Evidências do KPA | 16 |
| KPA 2.1 – Procedimentos Correcionais Investigativos..... | 17 |
| KPA 2.2 – Responsabilização de agentes públicos e entes privados..... | 20 |
| KPA 2.3 – Desenvolvimento profissional individual | 22 |
| KPA 2.4 – Planejamento | 23 |
| KPA 2.5 – Gerenciamento e apresentação de informações | 24 |
| KPA 2.6 – Interlocução e Cooperação | 25 |
| KPA 3.1 – Julgamento de PADs e PARs | 26 |
| KPA 3.2 – Profissionais Qualificados..... | 27 |
| KPA 3.3 – Transparência | 28 |
| KPA 3.4 – Componente essencial da integridade | 29 |
| KPA 3.5 – Prevenção | 30 |
| KPA 4.1 – Atuação preventiva a partir de riscos e vulnerabilidades | 31 |
| KPA 4.2 – Gestão eficaz de equipes..... | 32 |
| KPA 4.3 – Medidas de resultados e desempenho..... | 33 |
| KPA 4.4 – Atuação com independência | 34 |
| KPA 5.1 – UC reconhecida como agente de mudança | 35 |
| KPA 5.2 – Equipes engajadas | 36 |
| KPA 5.3 – UC no planejamento estratégico | 37 |
| KPA 5.4 – UC reconhecida pela sociedade..... | 38 |

Apresentação

O combate à corrupção e o fortalecimento da integridade pública se consolidaram como temas prioritários para o Estado Brasileiro. Esta nova realidade impõe às organizações públicas o pleno desenvolvimento da sua maturidade correcional, oferecendo uma resposta administrativa célere e efetiva às infrações detectadas.

Como um marco do seu aniversário de 15 anos, o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SisCor), liderado pela Corregedoria-Geral da União, conquista mais uma ferramenta, o Modelo de Maturidade Correcional (CRG-MM).

Trata-se de um instrumento de gestão correcional que estabelece um novo patamar de atuação aos órgãos e entidades ampliando seu poder de decisão, suas competências e responsabilidades.

Neste contexto, a atividade correcional passa a se inserir na estrutura de integridade pública, assumindo papel estratégico para a governança estatal. Os dirigentes das organizações, gestores e profissionais que exercem a atividade correcional enfrentam, portanto, o desafio de responder a este novo paradigma e conduzir as mudanças necessárias nos procedimentos, estruturas, e na cultura institucional.

O modelo permite a avaliação do nível de maturidade das unidades correcionais (UCs) e o estabelecimento do patamar de desempenho desejado, segundo o porte e o perfil de risco de suas operações, sem, contudo, limitar os gestores a um conjunto de soluções pré-determinadas.

Com a certeza de que cada unidade correcional aportará contribuição relevante, convido todos a conhecer em detalhes o Modelo de Maturidade Correcional e a participar desse processo de melhoria contínua.

Agradeço a todos que participaram desta construção coletiva.

GILBERTO WALLER JÚNIOR
Corregedor-Geral da União

Sumário Executivo

Modelo de Maturidade é um instrumento para avaliação da maturidade de um determinado processo de trabalho ou área de atuação, sendo que os primeiros modelos foram desenvolvidos na década de 1980, para processos de TI.

O CRG-MM utilizou como referência o IA-CM, Modelo de Maturidade de Auditoria Interna, implementado no país em 2019. O Modelo de Maturidade Correcional é composto por 5 Níveis de Maturidade, 4 Elementos (áreas avaliadas), e 19 Macroprocessos-chave (KPAs), que se organizam numa matriz de evolução da maturidade correcional:

MATRIZ DO MODELO DE MATURIDADE CORRECIONAL

| ELEMENTOS, OU ÁREAS AVALIADAS (4 COLUNAS DA MATRIZ CRG-MM) | | | | | |
|--|---|--|--------------------------------------|---|---|
| | | SERVIÇOS E PAPEL DA AC (ATIVIDADE CORRECIONAL) | GERENCIAMENTO DE PESSOAS | GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO E TRANSPARÊNCIA | GOVERNANÇA E RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL |
| NÍVEIS DE MATURIDADE | Nível 5 OTIMIZADO | KPA 5.1 - UC RECONHECIDA COMO AGENTE DE MUDANÇA | KPA 5.2 - EQUIPES ENGAJADAS | KPA 5.3 - UC NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | KPA 5.4 - UC RECONHECIDA PELA SOCIEDADE |
| | Nível 4 GERENCIADO | KPA 4.1 - ATUAÇÃO PREVENTIVA A PARTIR DE RISCOS E VULNERABILIDADES | KPA 4.2 - GESTÃO EFICAZ DE EQUIPES | KPA 4.3 - MEDIDAS DE RESULTADOS E DESEMPENHO | KPA 4.4 - ATUAÇÃO COM INDEPENDÊNCIA |
| | Nível 3 INTEGRADO | KPA 3.1 - JULGAMENTO DE PADS E PARS | KPA 3.2 - PROFISSIONAIS QUALIFICADOS | KPA 3.3 - TRANSPARÊNCIA | KPA 3.5 - PREVENÇÃO |
| | | | | | KPA 3.4 - COMPONENTE ESSENCIAL DA INTEGRIDADE |
| | Nível 2 PADRONIZADO | KPA 2.2 - RESPONSABILIZAÇÃO DE AGENTES PÚBLICOS E ENTES PRIVADOS | KPA 2.3 - DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL | KPA 2.5 - GERENCIAMENTO E APRESENTAÇÃO DE INFORMAÇÕES | KPA 2.6 - INTERLOCUÇÃO E COOPERAÇÃO |
| | | KPA 2.1 - PROCEDIMENTOS INVESTIGATIVOS | | KPA 2.4 - PLANEJAMENTO | |
| Nível 1 INICIAL | “Atividade não estruturada; dependente de esforços e habilidades individuais; resultados não sustentados; falta de estrutura e recursos (financeiros, humanos e tecnológicos). * Todas as organizações são em regra categorizadas no primeiro nível de MATURIDADE correcional até que tenham concluído a sua avaliação.” | | | | |

KPAs (Key Process Area), ou Macroprocessos-chave (19 células da matriz CRG-MM)

Cada KPA é composto por Atividades Essenciais, que devem ser realizadas para o alcance dos objetivos daquele Macroprocesso-chave.

Para que um KPA seja considerado implementado, deve haver evidências que demonstrem que todas as atividades essenciais estão estabelecidas (critério de existência) e são executadas de forma repetida e sustentada pela organização (critério de institucionalização).

Cada nível só é considerado alcançado se todos os KPAs, até aquele patamar de Maturidade, forem implementados pela organização.

Exemplo: uma instituição com nível 3 de maturidade possui todos os 6 KPAs do nível 2 e os 5 do nível 3 implementados (se apenas 1 destes 11 KPAs não estiver implementado, a instituição não pode afirmar que alcançou o terceiro nível de maturidade).

O que é o CRG-MM

O CRG-MM é um modelo de avaliação da maturidade correcional de uma organização pública, estruturado em 5 níveis progressivos. O modelo ilustra, portanto, os estágios de desenvolvimento da organização, na medida em que define, implementa, monitora e aperfeiçoa os seus processos e práticas correcionais.

O CRG-MM identifica os fundamentos para uma atividade correcional efetiva no setor público

A maturidade adquirida em um nível torna-se a fundação necessária à progressão para o próximo patamar, numa abordagem incremental que orienta a consolidação da atividade correcional como um dos pilares estratégicos da integridade dos órgãos e entidades, plenamente inserida na estrutura de governança institucional.

O CRG-MM possibilita a:

- **Comunicação:** apresenta os parâmetros do que configura uma atividade correcional efetiva, de como ela se insere na estrutura de governança da organização, os principais serviços prestados e o valor agregado à instituição. É, portanto, um valioso instrumento de interlocução e tomada de decisão estratégica no âmbito da organização.
- **Avaliação:** estabelece metodologia para a avaliação da Maturidade correcional dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal, seja na forma de auto avaliação (a própria organização conduz a avaliação), ou por meio de avaliação externa (a avaliação é executada, ou validada, por uma outra organização).
- **Desenvolvimento:** oferece um roteiro para o aprimoramento estruturado da atividade correcional, indicando as etapas que a organização deve seguir para estabelecer e ampliar a sua maturidade correcional.

Os órgãos e entidades têm no CRG-MM mecanismos para:

- **Efetuar um diagnóstico**, de acordo com a ferramenta disponibilizada no portal corregedorias.gov.br.
- **Determinar os requisitos de Maturidade correcional desejados**, de acordo com a natureza, complexidade e os riscos associados às suas operações.
- **Avaliar a Maturidade correcional existente**, em comparação com os padrões almejados.
- **Estabelecer um plano de ação** para a superação de lacunas identificadas e para a consolidação do nível-alvo de maturidade.

O CRG-MM assenta-se nas seguintes premissas:

- A atividade correcional é parte integrante da governança pública e representa um componente estratégico para a integridade do Estado.
- Cada organização tem a responsabilidade de determinar o nível alvo (ideal) de Maturidade correcional para sustentar suas estruturas de integridade e governança.
- A avaliação deve considerar como variáveis: a atividade correcional, as características da organização e o seu ambiente de operações.
- As organizações não precisam alcançar o nível máximo de maturidade correcional. O nível de Maturidade deve ser proporcional à natureza, porte e complexidade da instituição, bem como ao ambiente e aos riscos a que suas operações estão expostas.
- A atividade correcional deve ser executada segundo os melhores padrões de custo x benefício.
- A Maturidade correcional está diretamente relacionada às: I - ações adotadas pelo(a) Titular da Unidade Correcional para implantar os processos e práticas necessários para o alcance e a manutenção da maturidade desejada, e II - medidas adotadas pelo corpo diretivo da organização para estabelecer condições favoráveis ao pleno exercício da atividade correcional.

O CRG-MM se apresenta como um modelo geral que orienta a gestão em torno de princípios, métodos e processos que podem ser aplicados em todo o Poder Executivo federal para fortalecer ou aprimorar a atividade correcional por meio de etapas sucessivas de evolução.

Histórico

O primeiro modelo de Maturidade foi desenvolvido na década de 1980, pelo *Software Engineering Institute* (SEI) da Universidade Carnegie Mellon, como uma ferramenta para a avaliação de risco na contratação de empresas de software pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos.

Desde então, foram desenvolvidos modelos de maturidade em diferentes ramos da gestão, sempre com foco na melhoria da Maturidade dos processos e na previsibilidade de seus resultados, oferecendo instrumentos para predizer a performance futura da organização naquela disciplina.

O CRG-MM foi construído a partir do Modelo de Maturidade de Auditoria Interna (IA-CM), desenvolvido pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA), e implementado no país pela Secretaria Federal de Controle Interno na forma da Portaria CGU nº 777, de 18 de fevereiro de 2019.

Sobre o IA-CM

Desenvolvido pela IIA Research Foundation. O processo de construção teve início em Outubro de 2006 e envolveu + de 50 profissionais em + de 20 países. A validação contou com + de 300 profissionais em + de 30 países e instituições internacionais. O modelo foi publicado em 2009 e atualizado em 2017

Por se tratar de um modelo internacional de Maturidade, o IA-CM possui escopo amplo e uma formatação complexa, perfazendo 41 KPAs distribuídos em 6 elementos de avaliação. A metodologia de construção do CRG-MM partiu, portanto, da síntese e da priorização dos componentes considerados essenciais à maturidade da atividade correcional, no contexto específico do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SISCOR).

Num processo de depuração, buscou-se aliar a simplificação da forma à qualidade e solidez técnica do modelo de referência, proporcionando aos gestores do Poder Executivo federal a máxima relação entre custos x benefícios na implementação do CRG-MM.

Dada a natureza transversal do modelo, concebido para alcançar a todos os órgãos e entidades do Poder Executivo federal a despeito da sua natureza jurídica, porte ou área de atuação, o CRG-MM pode ser facilmente adaptado para a avaliação da Maturidade correcional nas demais esferas e poderes da administração pública nacional, ampliando os potenciais benefícios da ferramenta.

Ressalva-se, contudo, que ajustes e melhorias são esperados motivo pelo qual o feedback dos gestores e equipes será essencial para a consolidação do CRG-MM.

Estrutura do CRG-MM

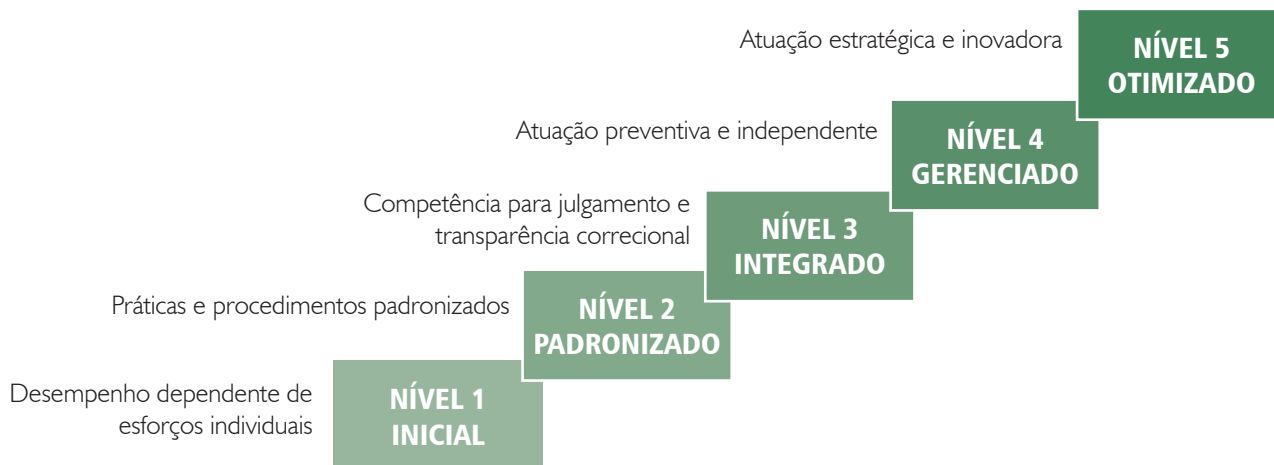
O modelo está organizado em uma matriz composta de 5 níveis de Maturidade, aumentando da base para o topo. Os elementos de avaliação da atividade correcional são apresentados nas 4 colunas. Os KPAs de cada elemento estão representados pelas células destacadas da matriz.

| NÍVEIS X ELEMENTOS | SERVIÇOS E PAPEL DA AC (ATIVIDADE CORRECIONAL) | GERENCIAMENTO DE PESSOAS | GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO E TRANSPARÊNCIA | GOVERNANÇA E RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL |
|---------------------|--|--------------------------------------|---|---|
| Nível 5 OTIMIZADO | KPA 5.1 - UC RECONHECIDA COMO AGENTE DE MUDANÇA | KPA 5.2 - EQUIPES ENGAJADAS | KPA 5.3 - UC NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | KPA 5.4 - UC RECONHECIDA PELA SOCIEDADE |
| Nível 4 GERENCIADO | KPA 4.1 - ATUAÇÃO PREVENTIVA A PARTIR DE RISCOS E VULNERABILIDADES | KPA 4.2 - GESTÃO EFICAZ DE EQUIPES | KPA 4.3 - MEDIDAS DE RESULTADOS E DESEMPENHO | KPA 4.4 - ATUAÇÃO COM INDEPENDÊNCIA |
| Nível 3 INTEGRADO | KPA 3.1 - JULGAMENTO DE PADS E PARS | KPA 3.2 - PROFISSIONAIS QUALIFICADOS | KPA 3.3 - TRANSPARÊNCIA | KPA 3.5 - PREVENÇÃO |
| | | | | KPA 3.4 - COMPONENTE ESSENCIAL DA INTEGRIDADE |
| Nível 2 PADRONIZADO | KPA 2.2 - RESPONSABILIZAÇÃO DE AGENTES PÚBLICOS E ENTES PRIVADOS | KPA 2.3 - DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL | KPA 2.5 - GERENCIAMENTO E APRESENTAÇÃO DE INFORMAÇÕES | KPA 2.6 - INTERLOCUÇÃO E COOPERAÇÃO |
| | KPA 2.1 - PROCEDIMENTOS INVESTIGATIVOS | | KPA 2.4 - PLANEJAMENTO | |
| Nível 1 INICIAL | <p>“Atividade não estruturada; dependente de esforços e habilidades individuais; resultados não sustentados; falta de estrutura e recursos (financeiros, humanos e tecnológicos). * Todas as organizações são em regra categorizadas no primeiro nível de MATURIDADE correcional até que tenham concluído a sua avaliação.”</p> | | | |

Níveis de Maturidade

Cada nível da matriz descreve as características e o correspondente desempenho esperado da atividade correcional naquele patamar. Os 5 níveis do CRG-MM são:

NÍVEIS DE MATURIDADE CORRECIONAL (CRG-MM)



O modelo procura se alinhar aos diferentes graus de maturidade e complexidade das organizações, apontando a Maturidade correcional adequada para sustentar cada patamar de operação. O nível de maturidade correcional também guarda correspondência com a estrutura de governança e os padrões de integridade mantidos pelos órgãos e entidades, e é por eles influenciado.

Naturalmente, organizações complexas ou que já atingiram determinados padrões de maturidade gerencial não podem lastrear a sua integridade em uma atividade correcional de baixo desempenho. Enquanto organizações de menor porte, risco, e com estruturas de integridade e governança pouco desenvolvidas, poderão enfrentar limitações para alcançar os mais altos níveis de Maturidade correcional.

Ao analisar o seu cenário, uma organização pode, portanto, decidir manter a sua atividade correcional em determinado patamar de desempenho, o que, naquela conjuntura, pode representar a melhor escolha para a instituição. A UC deve buscar atingir o nível adequado ao seu porte, natureza e desafios, e, em todos os casos, evitando se manter no Nível I (inicial).

A decisão pode recair, por exemplo, na manutenção de um determinado nível de maturidade correcional para ampliar a eficiência e a qualidade dos processos e práticas daquele patamar, em lugar de focar os esforços em alcançar níveis mais altos de maturidade.

Outro fator a ser considerado pela organização é o custo associado à mudança de nível, ou seja, esta pode optar por manter o seu desempenho correcional no nível 2 ou 3, e não almejar patamares superiores, pois aquele nível de Maturidade representa, no momento, a melhor relação custo x benefício para a instituição.

O CRG-MM não deve ser considerado um fim em si mesmo, mas um instrumento de posicionamento estratégico para a organização, permitindo-lhe a avaliação do seu desempenho correcional e o estabelecimento do nível de Maturidade que melhor responde ao seu perfil.

O primeiro passo é, portanto, realizar um breve diagnóstico da situação atual de modo a gerar subsídios para a definição, em análise e discussão, conjunta com a Alta Administração, de qual nível de Maturidade correcional se deseja alcançar na organização.

TABELA I – DESCRIÇÃO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE CORRECCIONAL

| | |
|---|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Atividade correcional não estruturada. • Os processos de responsabilização são gerenciados de forma isolada. • A qualidade das apurações e análises depende de esforços e habilidades individuais. • Os resultados e o desempenho correcional não são sustentados. • Falta de estrutura e de recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) para o desempenho da atividade. • Os KPAs não estão implementados pela organização, isto é, não são executados de forma repetida e sustentada. <p>* Todas as UCs são em regra categorizadas no primeiro nível de MATURIDADE correcional até que tenham concluído a sua autoavaliação e identificado seu real nível.</p> |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Os principais procedimentos e práticas correcionais são executados de forma padronizada e institucionalizada. • Desenvolvimento inicial das estruturas de gerenciamento da atividade correcional. |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Atividade correcional dispõe de competência para julgamento. • Desenvolvimento da transparência correcional (ativa e passiva). • Implementação do Plano de capacitação e desenvolvimento. • Inserção da atividade correcional na estrutura de integridade da organização. |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Prevenção de ilícitos a partir do mapeamento de Riscos e Vulnerabilidades • Gestão de equipes com base em projetos. • Medidas de desempenho correcional ampliadas e estabelecidas como norteadores dos processos de melhoria contínua. • Atividade correcional dispõe de competências, estrutura e recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) para atuação independente. |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Análise dos ambientes interno e externo da organização para a inovação e o aprimoramento contínuo. • Engajamento das equipes motivadas pela inovação. • Atividade correcional inserida no planejamento estratégico da organização. • Aferição da sensação de impunidade e da confiabilidade. |

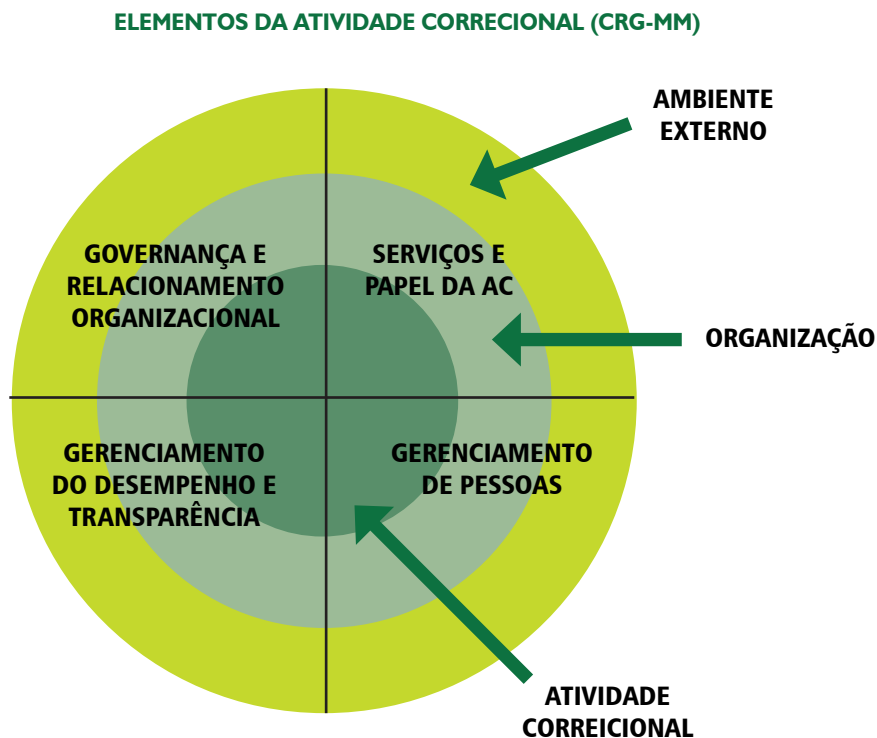
Ao oferecer um direcionamento seguro para o aperfeiçoamento da atividade correcional, numa estrutura ordenada e incremental, o CRG-MM permite ainda o estabelecimento de metas específicas de evolução nos diferentes componentes do modelo.

Assim, além de definir um nível-alvo de maturidade correcional, a organização pode estabelecer um plano de desenvolvimento específico para um determinado elemento considerado prioritário, como, por exemplo, os serviços correcionais, ou o gerenciamento do desempenho e transparência da atividade.

Neste exemplo, a organização poderia decidir pela implantação do nível 3 de maturidade correcional e, em seu plano de desenvolvimento, incluir a implementação dos KPAs 4.1 e 4.3 que, mesmo integrando o nível 4 da matriz, são prioritários para a instituição naquele período.

Elementos de Avaliação

Para a autoavaliação da Maturidade correcional, o CRG-MM considera 4 elementos essenciais, examinados sob as seguintes perspectivas: o ambiente de operações, a organização e a atividade correcional.



Cada um dos elementos procura estruturar a atividade correcional em seus processos internos, nos resultados que agrega à organização e na sua capacidade de resposta às variações no ambiente externo.

A ênfase dada a cada uma destas três variáveis obedecerá à natureza do elemento. Assim, os elementos de Serviços e Papel da Atividade Correcional (AC), Gerenciamento de Pessoas e Gerenciamento do Desempenho e Transparência privilegiam os instrumentos e práticas de gestão da própria atividade correcional, enquanto o elemento Governança e Relacionamento Organizacional ancora-se especialmente nas relações estabelecidas com a organização e com o seu ambiente de operações. Vejamos em detalhes:

TABELA 2 – DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DA ATIVIDADE CORRECIONAL

| | |
|--|--|
| Serviços e Papel da Atividade Correcional (AC) | Estrutura os serviços prestados pela atividade correcional de forma a garantir o cumprimento do seu papel estratégico na organização. |
| | Tais serviços abarcam os principais macroprocessos correcionais, desde os procedimentos preparatórios de análise de denúncias e indícios de infração e o levantamento dos elementos que subsidiam a decisão quanto à adoção de medida correcional, passando pela gestão dos procedimentos de responsabilização de agentes públicos e entes privados, e culminando no julgamento dos processos e aplicação das sanções correspondentes. |
| | Incluem ainda os procedimentos e práticas voltados à atuação preventiva a partir de riscos e vulnerabilidades e à construção de um ambiente correcional inovador e focado na entrega de valor para a organização. |
| Gerenciamento de Pessoas | Busca a criação de um ambiente de trabalho que propicie a cada integrante o pleno desempenho de suas competências, capacitação contínua, avaliação de desempenho com base na meritocracia e sistema de valorização de equipes e lideranças. |
| Gerenciamento do Desempenho e Transparência | Trata do planejamento e produção de informações, suficientes e relevantes, para a gestão, a coordenação e o controle da atividade correcional, bem como a transparência quanto à sua performance e os seus resultados. |
| | Envolve a alimentação e o gerenciamento de sistemas e bases de dados para potencializar o desempenho correcional da organização, incluindo procedimentos para garantir a sua qualidade e integridade. |
| Governança e Relacionamento Organizacional | Refere-se ao posicionamento da atividade correcional na estrutura de governança da instituição e o seu relacionamento com outras unidades dentro e fora da organização. |
| | Destaca a atividade correcional como um dos pilares da integridade pública, através da atuação integrada com as unidades responsáveis pela prevenção e a detecção de irregularidades, e a articulação e troca de informações com as demais unidades do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SISCOR). |
| | Garante a independência dos trabalhos correcionais com pleno acesso às pessoas e informações necessários à condução das apurações, bem como a interlocução permanente com a Alta Direção e o corpo gerencial. |
| | A unidade correcional age para a diminuição da sensação de impunidade e aumento da confiabilidade da sociedade no Estado. |

KPAS

O KPA representa um bloco de construção da maturidade correcional da organização: indica o que precisa ser executado e sustentado naquele nível de maturidade, e alicerça as condições para que a atividade correcional possa avançar para o próximo patamar de desempenho.

A cada novo nível deve estar atestado que os níveis anteriores foram implementados na íntegra de modo a sustentar o desempenho correcional alcançado.

KPA é a abreviação de *Key Process Area*, termo que foi traduzido no Brasil como macroprocesso-chave

Em outras palavras, se uma organização estabelece como objetivo o nível 4 de maturidade correcional, deve traçar um plano de ação que contemple, ao menos, o domínio de todos os 6 KPAs do nível 2, os 5 KPAs do nível 3, e os 4 KPAs do nível 4 da matriz.

Cada KPA é composto por:

- **Objetivo:** indica o escopo e o propósito do KPA. Retrata os resultados desejados ou o padrão de execução a ser implementado, de forma efetiva e duradoura, para aquele macroprocesso-chave.
- **Atividades Essenciais:** ações ou etapas que, ao serem cumpridas em sua totalidade, conduzem à consecução dos objetivos do KPA.

Assim, o KPA oferece um conjunto de práticas a serem implementadas e institucionalizadas pela organização com vistas ao alcance dos resultados ou padrões de performance preconizados nos seus objetivos.

Vale ressaltar que a efetiva implementação de um KPA requer que todas as atividades essenciais sejam repetíveis e sustentadas, diante do que a simples execução, isolada ou desestruturada das atividades essenciais, não estabelece a Maturidade correcional necessária para o seu atendimento.

O CRG-MM oferece uma base sólida para que a organização construa, a partir dos objetivos e atividades essenciais de cada KPA, soluções adequadas ao seu contexto institucional.

O CRG-MM não se propõe a ser prescritivo em termos de como um procedimento deve ser executado, mas apontar diretrizes quanto ao que deve ser feito e quais são os resultados esperados.

A institucionalização dos procedimentos e práticas em uma organização em particular deve, antes, observar o perfil correcional e as características da própria instituição, além do seu ambiente de operações.

Cada organização tem autonomia para estabelecer as melhores soluções para a implementação de cada atividade essencial, servindo-se do conhecimento e da experiência já acumulados para adequar tais atividades ao contexto e à cultura da instituição.

Nesta perspectiva de construção dinâmica de soluções, a troca de informações entre organizações é fundamental para a consolidação do CRG-MM como ferramenta a serviço de dirigentes, gestores e profissionais envolvidos no aprimoramento contínuo da atividade correcional.

No portal corregedorias.gov.br é possível acessar e contribuir com conhecimentos, normas e boas práticas associados a cada KPA

Por este motivo, a Corregedoria-Geral da União optou por apresentar o modelo em ambiente de internet, navegável e aberto à atualização permanente de conhecimentos, normas, boas práticas e reflexões acerca dos procedimentos e práticas de cada KPA.

No endereço <https://corregedorias.gov.br/acoes-e-programas/siscor/maturidade> do Portal de Corregedorias é possível navegar por todos os KPAs e acessar, nas respectivas páginas, conteúdos atualizados sobre o tema, abrangendo não apenas contribuições da Corregedoria-Geral da União mas de todas as corregedorias públicas do país, num ambiente de construção conjunta de conhecimentos.

Implementação do KPA

Como bloco fundamental da matriz de Maturidade, o KPA é um macroprocesso-chave que será continuamente executado e aprimorado pela organização. A implementação do KPA é, portanto, a base para o alcance e a sustentação do nível de Maturidade almejado.

Um procedimento só pode ser melhorado se puder ser repetido

A implementação de um KPA exige ações e condições que dão suporte ao processo de institucionalização do macroprocesso-chave:

- **Compromisso:** o patrocínio da alta direção e o engajamento das equipes são fatores essenciais para a implementação do modelo.
- **Habilidade:** relaciona-se à aptidão para a execução competente das atividades essenciais.
- **Execução:** refere-se às iniciativas para o cumprimento de todas as atividades essenciais do KPA, sempre com foco nos objetivos do macroprocesso-chave e buscando as soluções que melhor respondem ao contexto específico da organização.
- **Medição:** envolve a mensuração e a análise contínua das atividades essenciais, bem como o monitoramento quanto ao alcance dos objetivos do KPA.
- **Verificação:** visa garantir que as atividades essenciais são executadas de acordo com os procedimentos e práticas estabelecidos, o que pode envolver instâncias de revisão e supervisão de produtos e processos.

É importante destacar que o nível de autonomia da atividade correcional para a institucionalização de um KPA é variável. Certamente, os KPAs do elemento Governança e Relacionamento Organizacional, e aqueles dos níveis mais altos da matriz, demandam maior articulação e negociação com atores relevantes dentro e fora da UC, o que reduz o controle direto da atividade correcional sobre as condições necessárias à institucionalização destes macroprocessos-chave.

De outra sorte, os KPAs situados nos níveis mais baixos da matriz, em razão mesmo de seu papel estruturador da maturidade correcional, inserem-se majoritariamente no espectro de maior governabilidade e independência da atividade correcional.

Evidências do KPA

A maturidade correcional somente será atestada com base em evidências concretas da institucionalização dos macroprocessos-chave, demonstrando que a organização de fato incorporou práticas sustentáveis naquele patamar de maturidade.

Tais evidências abarcam documentos, entrevistas, indicadores, levantamentos amostrais e demais elementos de convicção quanto à efetiva implementação das atividades essenciais (existência do KPA) incorporando à cultura institucional os padrões e resultados que constituem o objetivo do macroprocesso-chave (institucionalização do KPA).

A metodologia de avaliação do CRG-MM assenta-se no levantamento de evidências quanto à:

- **Existência do KPA:** comprovação quanto ao cumprimento de todas as atividades essenciais, traduzindo-se em procedimentos e práticas alinhados aos objetivos do KPA e aderentes ao contexto da UC.
- **Institucionalização do KPA:** demonstração quanto à incorporação do KPA na cultura da atividade correcional, de forma que os procedimentos e práticas são sustentados e repetíveis, e atendem aos padrões e resultados esperados para o macroprocesso-chave.

Nas seções seguintes, são exibidas as fichas de cada KPA, organizadas segundo os 4 níveis de maturidade estruturados do CRG-MM e compreendendo os objetivos e atividades essenciais de todos os macroprocessos-chave da matriz.

KPA 2.1 – Procedimentos Correcionais Investigativos

Objetivo: Planejar e monitorar a instauração e condução de procedimentos correcionais investigativos submetendo seus resultados à autoridade competente para decisão fundamentada, mediante juízo de admissibilidade.

Atividades Essenciais

1) Estabelecer a competência da UC para instaurar e conduzir os procedimentos correcionais investigativos e elaborar proposta de juízo de admissibilidade.

- **Existência:** A UC dispõe de competência para instauração e condução dos procedimentos correcionais investigativos e a elaboração das propostas de juízo de admissibilidade?
- **Evidência:** Normativo vigente.
- **Institucionalização:** A UC instaura e conduz os procedimentos correcionais investigativos e elabora as propostas de juízo de admissibilidade?

2) Definir procedimentos para o tratamento de notícias / denúncias / representações.

- **Existência:** A organização dispõe de procedimentos para o tratamento de notícias / denúncias / representações de possíveis infrações administrativas cometidas por agentes públicos ou por entes privados?
- **Evidência:** Documento que estabelece a forma de tratamento de notícias / denúncias/ representações na organização, abrangendo desde o seu conhecimento até o encaminhamento à UC.
- **Institucionalização:** A UC recebe todas as notícias/denúncias/representações conforme os procedimentos estabelecidos?

3) Adotar critérios de priorização para análise de notícias/denúncias/representações.

- **Existência:** A UC possui critérios de priorização?
- **Evidência:** Orientação vigente que considere no mínimo: agentes envolvidos, materialidade, repercussão na mídia e prescrição.
- **Institucionalização:** A UC segue os critérios de priorização para ordenar a realização dos procedimentos correcionais investigativos?

4) Estabelecer medidas para que os procedimentos correccionais investigativos sejam executados resguardando-se os dados dos envolvidos e as informações de acesso restrito ou sigiloso.

- **Existência:** A UC dispõe de orientação estabelecendo tratamento diferenciado em relação a dados e informações de caráter restrito ou sigiloso?
- **Evidência:** Orientação vigente.
- **Institucionalização:** A UC segue as orientações de resguardo das informações restritas ou sigilosas e preservação de dados em processos?

5) Registrar a obtenção de evidências nos procedimentos correccionais investigativos.

- **Existência:** A UC dispõe de requisitos para a obtenção e guarda de evidências no procedimento correccional investigativo?
- **Evidência:** Documentos que estabelecem as formas de obtenção e guarda de evidências (coleta, registro, autenticidade e rastreabilidade).
- **Institucionalização:** A UC segue os requisitos para obtenção e guarda de evidências?

6) Utilizar matriz de responsabilização como elemento norteador do procedimento correccional investigativo.

- **Existência:** A UC possui modelo de matriz de responsabilização definido estabelecendo as informações necessárias para subsidiar a tomada de decisão?
- **Evidência:** Matriz de responsabilização adotada.
- **Institucionalização:** A UC realiza os procedimentos correccionais investigativos utilizando a matriz de responsabilização?

7) Supervisionar a execução dos procedimentos correccionais investigativos necessários à realização do juízo de admissibilidade.

- **Existência:** A UC dispõe de rotinas de supervisão instituídas de modo a dar suporte ao monitoramento dos procedimentos correccionais investigativos?
- **Evidência:** Rotina de acompanhamento e supervisão adotada.
- **Institucionalização:** A UC supervisiona a execução dos procedimentos correccionais investigativos?

8) Preparar documento com a conclusão do procedimento correccional investigativo para subsidiar o juízo de admissibilidade.

- **Existência:** A UC dispõe de orientação que estabeleça os elementos que devem constar no documento?
- **Evidência:** Orientação vigente com descrição dos elementos da matriz de responsabilização, definição dos prazos prescricionais, enquadramento legal, sugestão sobre a espécie do processo correccional cabível ou possibilidade de TAC, dentre outros que devem constar no documento (nota técnica, relatório final, despacho etc.)
- **Institucionalização:** A UC assegura que os resultados apresentados no documento de conclusão seguem os padrões da orientação formulada?

9) Estabelecer controles e prazos no acompanhamento das fases subsequentes dos procedimentos correccionais investigativos.

- **Existência:** A UC dispõe de controle de prazo entre a apresentação do resultado do procedimento correccional investigativo e o ato do juízo de admissibilidade?
- **Evidência:** Rotina de acompanhamento e controle de prazos adotada.
- **Institucionalização:** A UC controla se as decisões tomadas em juízo de admissibilidade ocorrem em prazo inferior a 60 dias?

10) Verificar se o encaminhamento apontado em sede de juízo de admissibilidade é adotado por autoridade competente.

- **Existência:** A UC dispõe de orientação que estabeleça as responsabilidades, prazos e providências a serem adotadas a partir do juízo de admissibilidade?
- **Evidência:** Orientação vigente com definição de prazos e condutas a serem adotadas em decorrência de cada situação a ser apresentada a partir do juízo de admissibilidade (arquivamentos motivados; proposta de Termos de Ajustamento de Conduta; abertura de outros procedimentos disciplinares; encaminhamento com indício de irregularidade sem repercussão correccional para a autoridade competente).
- **Institucionalização:** A UC acompanha os prazos e atos processuais decorrentes do juízo de admissibilidade?

11) Adotar o Termo de Ajustamento de Conduta - TAC como mecanismo preferencial de solução de conflitos.

- **Existência:** A UC possui TAC's celebrados antes da instauração de processos de responsabilização?
- **Evidência:** TACs celebrados.
- **Institucionalização:** A UC utiliza o TAC, sempre que aplicável, como forma de solução de conflitos?

KPA 2.2 – Responsabilização de agentes públicos e entes privados

Objetivo: Planejar e monitorar a instauração e condução de procedimentos correccionais acusatórios de agentes públicos (PAD) e entes privados (PAR), submetendo os seus resultados à autoridade julgadora.

Atividades Essenciais

1) Estabelecer a competência da UC para instaurar e conduzir procedimentos correccionais acusatórios de agentes públicos e entes privados.

- **Existência:** A UC dispõe de competência para instauração e condução de procedimentos correccionais acusatórios de agentes públicos e entes privados?
- **Evidência:** Normativo vigente.
- **Institucionalização:** A UC instaura e conduz os procedimentos correccionais acusatórios de agentes públicos e de entes privados?

2) Estruturar apoio administrativo para as comissões de PAD e PAR.

- **Existência:** A UC dispõe de profissionais com designação para prestar apoio administrativo às comissões?
- **Evidência:** Designação de apoio administrativo.
- **Institucionalização:** A UC presta apoio administrativo para as comissões?

3) Estruturar apoio técnico para as comissões processantes.

- **Existência:** A UC dispõe de parceria com áreas ou profissionais de modo a obter assistência técnica, defensoria dativa ou perícia?
- **Evidência:** Áreas ou pessoas identificadas para dar eventual apoio técnico às Comissões.
- **Institucionalização:** A UC recebe atendimento tempestivo em suas demandas técnicas?

4) Adotar critérios de priorização para instauração dos procedimentos correccionais acusatórios.

- **Existência:** A UC possui critérios de priorização?
- **Evidência:** Orientações definidas (prescrição, cargo ocupado, materialidade, dentre outros).
- **Institucionalização:** A UC utiliza os critérios de priorização para ordenar a realização dos processos administrativos acusatórios?

5) Estabelecer que a comissão processante elaborará plano de trabalho e o submeterá à aprovação da UC.

- **Existência:** A UC estabelece que a comissão processante deve apresentar plano de trabalho?
- **Evidência:** Regramento que estabelece, no mínimo, um cronograma das ações a serem desenvolvidas com os respectivos pontos de controle estabelecidos.
- **Institucionalização:** A UC avalia e aprova os planos de trabalho propostos pelas comissões processantes?

6) Utilizar matriz de responsabilização como elemento norteador do procedimento correccional acusatório.

- **Existência:** A UC possui modelo de matriz de responsabilização definido estabelecendo as informações necessárias para nortear o procedimento correccional acusatório?
- **Evidência:** Matriz de responsabilização adotada.
- **Institucionalização:** A UC realiza os procedimentos correccionais acusatórios utilizando a matriz de responsabilização?

7) Estabelecer medidas para que os procedimentos correccionais acusatórios sejam executados resguardando os dados dos envolvidos e as informações de acesso restrito ou sigiloso.

- **Existência:** A UC dispõe de orientação que estabeleça tratamento diferenciado em relação a dados e informações de caráter restrito ou sigiloso?
- **Evidência:** Orientação vigente.
- **Institucionalização:** A UC segue as orientações de resguardo das informações restritas ou sigilosas e preservação de dados em processos?

8) Registrar a obtenção de evidências no procedimento correccional acusatório.

- **Existência:** A UC dispõe de requisitos para obtenção e guarda de evidências no procedimento correccional acusatório?
- **Evidência:** Documentos que estabelecem as formas de obtenção e guarda de evidências (coleta, registro, autenticidade e rastreabilidade).
- **Institucionalização:** A UC segue as orientações que estabelecem os requisitos para obtenção e guarda de evidências na condução do procedimento correccional acusatório?

9) Estabelecer orientações e instrumentos para pautar a análise dos procedimentos correccionais acusatórios após sua conclusão.

- **Existência:** A UC dispõe de padrões orientadores para pautar a análise dos procedimentos correccionais acusatórios?
- **Evidência:** Padrões orientadores que abordam aspectos formais e materiais do procedimento.
- **Institucionalização:** A UC segue os padrões orientadores?

KPA 2.3 – Desenvolvimento profissional individual

Objetivo: Estimular as pessoas que exercem a atividade correcional a buscarem o aprimoramento de suas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Atividades Essenciais

1) Inventariar os conhecimentos técnicos e administrativos necessários para o cumprimento das atividades essenciais.

- **Existência:** A UC possui inventário com os conhecimentos necessários para o exercício da atividade correcional?
- **Evidência:** Rol de conhecimentos técnicos e administrativos necessários para o exercício de cada atribuição da área correcional.
- **Institucionalização:** A UC disponibiliza, em local de fácil acesso, o inventário de conhecimentos?

2) Identificar as ofertas e oportunidades de capacitação.

- **Existência:** A UC possui uma lista dos cursos/temas considerados essenciais para o adequado desempenho de cada uma das atividades?
- **Evidência:** Levantamento de cursos/temas conteúdo de acordo com as necessidades de conhecimento inventariadas.
- **Institucionalização:** A UC divulga em local de fácil acesso a lista de capacitações sugeridas para cada integrante?

3) Adquirir conhecimentos por meio da participação em reuniões, fóruns, ambientes virtuais e capacitações.

- **Existência:** A UC possui histórico das capacitações realizadas por cada integrante da área correcional e das avaliações quanto à qualidade e à aplicabilidade?
- **Evidência:** Certificados de participação, listas de presença e inscrições das ações de articulação promovidas no âmbito do SisCor.
- **Institucionalização:** A UC promove a disseminação interna dos conhecimentos adquiridos pelos integrantes da área correcional?

KPA 2.4 – Planejamento

Objetivo: Planejar as atividades e monitorar os processos de trabalho da UC.

Atividades Essenciais

1) Realizar diagnóstico dos processos de trabalho, das atividades e da situação dos recursos.

- **Existência:** A UC dispõe de diagnóstico atualizado?
- **Evidência:** Diagnóstico identificando e documentando os recursos existentes (humano, normativo, logístico e orçamentário).
- **Institucionalização:** A UC utiliza o diagnóstico para a elaboração do seu planejamento anual?

2) Elaborar o planejamento anual, com a participação de servidores da UC.

- **Existência:** A UC dispõe de planejamento anual?
- **Evidência:** Documento que explicita os objetivos, metas e resultados esperados, assim como a estratégia geral para viabilizá-los e monitorá-los.
- **Institucionalização:** A UC estimula a participação dos membros na elaboração do seu planejamento anual?

3) Elaborar o plano de trabalho.

- **Existência:** A UC dispõe de plano de trabalho?
- **Evidência:** Plano de trabalho define ações, produtos, responsáveis e cronograma de atividades para enfrentamento das necessidades diagnosticadas e está compatível com o volume médio de trabalho e demais recursos disponíveis.
- **Institucionalização:** A UC monitora a implementação dos planos de trabalho?

KPA 2.5 – Gerenciamento e apresentação de informações

Objetivo: Desenvolver o gerenciamento de informações e elaboração de relatórios.

Atividades Essenciais

1) Definir as informações para dar suporte à tomada de decisão e avaliação dos resultados correccionais.

- **Existência:** A UC dispõe de informações para monitoramento e avaliação dos resultados de seus projetos e atividades?
- **Evidência:** Instrumento que estabelece as informações necessárias para dar suporte à gestão.
- **Institucionalização:** A UC toma as suas decisões a partir das informações disponíveis?

2) Realizar tempestivamente os registros obrigatórios nos sistemas e bases de dados no âmbito do SisCor.

- **Existência:** A UC dispõe de fluxo (agente e ação) definido para o cadastramento e atualização das informações dos procedimentos correccionais?
- **Evidência:** Rotinas e procedimentos com prazos e responsabilidades definidos para o monitoramento das ações de registro e o controle de qualidade das informações
- **Institucionalização:** A UC afere a qualidade das informações registradas nos sistemas e base de dados?

3) Coletar e tratar dados para apresentação de resultados.

- **Existência:** A UC dispõe de rotinas para coleta e tratamento de dados?
- **Evidência:** Informações gerenciais organizadas e sistematizadas.
- **Institucionalização:** A UC apresenta os resultados a partir do planejamento pactuado?

4) Elaborar relatório de gestão correccional.

- **Existência:** A UC dispõe de orientação para elaboração de relatório de gestão correccional?
- **Evidência:** Orientação para elaboração de relatório de gestão correccional abrangendo, dentre outras questões, referência ao planejamento vigente e propostas de melhoria.
- **Institucionalização:** A UC disponibiliza os relatórios de gestão correccional em local de fácil acesso?

5) Manter repositório de referências técnicas.

- **Existência:** A UC dispõe de repositório de conhecimento?
- **Evidência:** Repositório de conhecimentos acessível com normas internas e links para outras bases de conhecimento, guias, manuais, dentre outros.
- **Institucionalização:** A UC mantém o repositório atualizado?

KPA 2.6 – Interlocução e Cooperação

Objetivo: Compartilhar informações e coordenar as atividades com a alta administração, o órgão de supervisão, outros atores, inclusive órgãos de defesa do Estado, bem como outras unidades correcionais, com vistas ao aprimoramento do SisCor.

Atividades Essenciais

1) Estabelecer interlocução regular com a alta administração.

- **Existência:** A UC tem vinculação direta à autoridade máxima da organização?
- **Evidência:** Previsão, na estrutura organizacional, de vinculação da UC à autoridade máxima.
- **Institucionalização:** A UC participa de reuniões periódicas com a autoridade máxima?

2) Estabelecer mecanismos para compartilhar informações.

- **Existência:** A UC possui acordos de cooperação com outras UC's e/ou órgãos de defesa do Estado?
- **Evidência:** Procedimentos e mecanismos instituídos (acordos de cooperação, acesso a sistemas, dentre outros).
- **Institucionalização:** A UC compartilha informações com outras UC's e órgãos de defesa do Estado?

3) Cooperar com o aperfeiçoamento contínuo do SisCor.

- **Existência:** A UC participa de iniciativas promovidas no âmbito do SisCor?
- **Evidência:** Registros de promoção e participação em iniciativas promovidas no âmbito do SisCor.
- **Institucionalização:** A UC efetua troca de conhecimento, experiências e ações conjuntas com outras unidades do SisCor?

KPA 3.1 – Julgamento de PADs e PARs

Objetivo: Estabelecer competência da UC para julgar PADs e PARs.

Atividades Essenciais

1) Estabelecer competência para a UC julgar PADs.

- **Existência:** A UC dispõe de competência para julgar PADs?
- **Evidência:** Normativo vigente.
- **Institucionalização:** PADs são julgados pelo responsável da UC?

2) Estabelecer competência para a UC julgar PARs.

- **Existência:** A UC dispõe de competência para julgar PARs?
- **Evidência:** Normativo vigente.
- **Institucionalização:** PARs são julgados pelo responsável da UC?

3) Estabelecer orientações para dar suporte às análises dos relatórios finais de PADs e PARs.

- **Existência:** A UC dispõe de padrões e procedimentos para dar suporte à análise da regularidade processual?
- **Evidência:** Documento que estabelece padrões e elementos mínimos para análise de regularidade processual de PAD e PAR.
- **Institucionalização:** A UC avalia os aspectos formais e materiais da regularidade processual provendo subsídios suficientes para o julgamento de PADs e PARs?

4) Estabelecer parâmetros para julgamento de PADs e PARs a partir de precedentes administrativos.

- **Existência:** A UC dispõe de precedentes administrativos para utilização como parâmetros de julgamento?
- **Evidência:** Organização dos precedentes administrativos dos processos julgados.
- **Institucionalização:** A UC utiliza as referências, estabelecidas a partir dos precedentes, inclusive no que concerne à dosimetria das sanções?

5) Monitorar o cumprimento das decisões.

- **Existência:** A UC dispõe de mecanismos para verificar a aplicação das sanções e o cumprimento dos encaminhamentos determinados pela autoridade julgadora?
- **Evidência:** Orientação que define a forma de verificação da aplicação das sanções e do cumprimento dos encaminhamentos determinados pela autoridade julgadora.
- **Institucionalização:** A UC monitora tempestivamente o cumprimento das decisões?

KPA 3.2 – Profissionais Qualificados

Objetivo: Manter a qualificação das pessoas que exercem a atividade correcional com oferta de capacitação continuada e orientada ao aperfeiçoamento de competências.

Atividades Essenciais

1) Mapear os processos de trabalho executados pela UC.

- **Existência:** A UC possui mapeamento dos processos de trabalho de todas as suas atividades incluindo segregação de atribuições entre chefes e subordinados?
- **Evidência:** Processos mapeados com definição das ferramentas e sistemas necessários, fluxos de entrada e saída de dados e informações assim como indicação dos instrumentos normativos regulamentadores.
- **Institucionalização:** A UC disponibiliza o mapeamento de processos em local de fácil acesso?

2) Identificar as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) existentes e a serem adquiridas.

- **Existência:** A UC possui descrição das competências que cada integrante da área correcional deva possuir?
- **Evidência:** Documentos que listem os conhecimentos, habilidades e atitudes identificados e desejados para cada profissional que atue na área correcional.
- **Institucionalização:** A UC define as pessoas e as atividades a serem executadas de forma compatível com as competências identificadas?

3) Elaborar um plano de capacitação e desenvolvimento.

- **Existência:** A UC possui um plano de capacitação e desenvolvimento com trilhas de aprendizado e metas de autodesenvolvimento individualizadas?
- **Evidência:** Plano de capacitação no qual sejam listados, de acordo com as necessidades de aprimoramento individual identificadas, os cursos/temas relevantes em conjunto com os respectivos órgãos e/ou empresas que ofertem os conteúdos.
- **Institucionalização:** A UC capacita seu pessoal de forma contínua e em conformidade com as competências identificadas como necessárias?

4) Utilizar mecanismos de feedback.

- **Existência:** A UC possui registros de feedbacks e troca de experiências entre a equipe?
- **Evidência:** Registros de atas de reunião periódicas efetuadas no intuito de buscar o crescimento profissional de cada membro da equipe.
- **Institucionalização:** A UC atualiza o inventário das competências de acordo com os feedbacks realizados?

KPA 3.3 – Transparência

Objetivo: Desenvolver transparência ativa e passiva da UC.

Atividades Essenciais

1) Definir fluxos e procedimentos para atendimento aos pedidos de acesso à informação dirigidos à UC (transparência passiva).

- **Existência:** A UC dispõe de orientação para o atendimento de pedidos de acesso à informação?
- **Evidência:** Orientação que estabelece o atendimento de pedidos de informação com a definição de fluxos internos e responsabilidades.
- **Institucionalização:** A UC disponibiliza as informações dentro dos prazos legais resguardando as informações pessoais e protegidas por sigilo legal?

2) Publicar informações correcionais em transparência ativa.

- **Existência:** A UC possui área própria no site da organização?
- **Evidência:** Site da organização com dados sobre funcionamento da UC, serviços e atividades desempenhadas, dados da equipe, estrutura, canais de contato, processos em curso, resultados e impactos decorrentes dos trabalhos.
- **Institucionalização:** A UC disponibiliza dados atualizados sobre suas principais atividades, em especial ações de prevenção e processos em curso?

3) Estabelecer responsabilidades, prazos e rotinas para a atualização periódica das informações disponibilizadas em transparência ativa.

- **Existência:** A UC dispõe de fluxo (agente e ação) com definição de responsabilidades, rotinas e periodicidade de atualização das informações?
- **Evidência:** Orientação que estabelece as responsabilidades, prazos e rotinas para atualização das informações.
- **Institucionalização:** A UC mantém o site atualizado?

KPA 3.4 – Componente essencial da integridade

Objetivo: Participar das estratégias de combate à prática de ilícitos, posicionando a atividade correcional como um dos pilares da integridade institucional.

Atividades Essenciais

1) Promover a interação com os demais setores responsáveis pela promoção da integridade na organização.

- **Existência:** A UC mantém relações regulares com setores e unidades relevantes para a prevenção, detecção e punição de ilícitos na organização?
- **Evidência:** Existência de atas de reunião que consignem relações de colaboração com outros setores (ouvidoria, auditoria, integridade, comissão de ética, dentre outros).
- **Institucionalização:** A UC realiza ações de promoção da integridade em conjunto com outros setores?

2) Participar das estratégias, iniciativas, comitês/fóruns voltados ao combate da prática de ilícitos.

- **Existência:** A UC está formalmente inserida nas estratégias, iniciativas, comitês/fóruns voltados ao combate da prática de ilícitos?
- **Evidência:** Atos ou iniciativas conjuntas que expressem a inserção da UC nas estratégias, comitês/fóruns voltados ao combate da prática de ilícitos.
- **Institucionalização:** A UC participa de atividades voltadas à prática de ilícitos?

KPA 3.5 – Prevenção

Objetivo: Promover atividades de prevenção a ilícitos administrativos.

Atividades Essenciais

1) Planejar atividades de prevenção.

- **Existência:** A UC dispõe de plano de ação para atividades de prevenção?
- **Evidência:** Plano de ação com a definição de parcerias e estratégias (público alvo, periodicidade, material a ser produzido, tipo de mídia etc.) a serem utilizadas nas ações preventivas.
- **Institucionalização:** A UC conduz atividades de prevenção?

2) Executar atividades de prevenção.

- **Existência:** A UC possui o registro das ações de prevenção realizadas?
- **Evidência:** Área na intranet com destaque para as atividades de prevenção (palestras, cursos, seminários, folders, cartilhas etc.).
- **Institucionalização:** A UC disponibiliza os produtos resultantes das atividades de prevenção em local de fácil acesso?

KPA 4.1 – Atuação preventiva a partir de riscos e vulnerabilidades

Objetivo: Estabelecer, a partir de dados e informações da atividade correccional, rotinas e práticas voltadas à identificação de riscos e vulnerabilidades da organização posicionando a UC como ator relevante para a prevenção de ilícitos na organização.

Atividades Essenciais

1) Mapear o perfil das infrações.

- **Existência:** A UC possui estudo sobre o perfil das infrações cometidas na organização por agentes públicos e entes privados apuradas nos últimos exercícios?
- **Evidência:** Matriz de riscos que considere: o tipo de infração, a identificação das causas das infrações, a complexidade, o cargo dos agentes envolvidos, assim como a distribuição geográfica e as diversas unidades da organização - registrando locais e setores de maior concentração de ilícitos.
- **Institucionalização:** A UC participa e contribui no processo de construção da Matriz de Riscos na organização?

2) Comunicar sobre os riscos e vulnerabilidades identificados.

- **Existência:** A UC possui instrumentos e procedimentos para comunicar, aos dirigentes da organização e gestores de integridade, sobre os riscos e vulnerabilidades identificados?
- **Evidência:** Modelo de reportes gerenciais, mecanismos de comunicação e compartilhamento de informações.
- **Institucionalização:** A UC comunica os riscos e vulnerabilidades identificados?

3) Atuar na mitigação dos riscos e vulnerabilidades da organização.

- **Existência:** A UC possui em seu planejamento ações de prevenção e mitigação de riscos e vulnerabilidades?
- **Evidência:** Planejamento que estabelece as ações de prevenção e mitigação de riscos e vulnerabilidades a partir do mapeamento realizado.
- **Institucionalização:** A UC atua na execução de ações de prevenção e mitigação dos riscos e vulnerabilidades?

KPA 4.2 – Gestão eficaz de equipes

Objetivo: Estimular a atuação em equipe com foco em projetos e a alocação dinâmica das pessoas com vistas à gestão eficaz da atividade correcional.

Atividades Essenciais

1) Instituir gestão de equipes com foco em projetos.

- **Existência:** A UC adota o modelo de projetos para os trabalhos em equipe?
- **Evidência:** Modelo de projeto com indicação de membros, escopo, cronograma, pontos de controle, dentre outros, inclusive regime de teletrabalho com dispensa de ponto eletrônico.
- **Institucionalização:** A UC estimula as equipes a trabalharem com gestão de projetos?

2) Alocar as equipes que atuam na atividade correcional com base em critérios de eficácia.

- **Existência:** A UC possui critérios pré-definidos para a alocação de equipes?
- **Evidência:** Histórico de atividades realizadas por cada profissional; Critérios de alocação de equipes; Banco de membros de Comissões.
- **Institucionalização:** A UC busca maximizar a eficácia dos resultados e a motivação dos membros?

3) Estabelecer rotina de avaliação individual com base nos objetivos e metas definidos em equipe.

- **Existência:** A UC dispõe de rotina de avaliação periódica de cada membro da equipe?
- **Evidência:** Registros dos objetivos e metas definidos pelas equipes e das avaliações periódicas de desempenho realizadas.
- **Institucionalização:** A UC faz avaliações periódicas contemplando a discussão e feedback com as pessoas e equipes avaliadas?

4) Definir critérios de reconhecimento e incentivo individual com base em meritocracia.

- **Existência:** A UC dispõe de medidas de reconhecimento e incentivo individual?
- **Evidência:** Indicadores de desempenho individual; Lista de Incentivos (Prioridade em cursos, em concessão de licenças capacitação, férias, progressão funcional, dentre outros).
- **Institucionalização:** A UC concede incentivos?

KPA 4.3 – Medidas de resultados e desempenho

Objetivo: Medir e avaliar o desempenho e os resultados da UC e suas contribuições para a organização.

Atividades Essenciais

1) Estabelecer mecanismos de aferição de resultados.

- **Existência:** A UC possui mecanismos de aferição de resultados de forma a avaliar a produtividade, custos e benefícios (financeiros e não-financeiros)?
- **Evidência:** Mecanismos de aferição instituídos como a) recuperação de valores decorrentes de processos correccionais; b) economia de custos correccionais; c) melhorias nas práticas de governança, prevenção e combate à corrupção da organização; d) identificação e mitigação de riscos e vulnerabilidades da organização; e) fortalecimento da cultura de integridade da organização.
- **Institucionalização:** A UC apresenta com regularidade o valor agregado pela atividade correccional à organização?

2) Avaliar desempenho.

- **Existência:** A UC dispõe de indicadores que capturem e explicitem o desempenho da atividade correccional?
- **Evidência:** Indicadores definidos para as atividades prioritárias e pontos críticos identificados no planejamento.
- **Institucionalização:** A UC utiliza os indicadores de desempenho para subsidiar a tomada de decisão?

KPA 4.4 – Atuação com independência

Objetivo: Consolidar a UC e às comissões processantes com estrutura, recursos e competência para atuar com independência.

Atividades Essenciais

1) Estabelecer prerrogativas para o desempenho da atividade correcional.

- **Existência:** A UC dispõe de normativo que assegure pleno acesso aos documentos, sistemas e recursos humanos necessários?
- **Evidência:** Normativo vigente que estabeleça as prerrogativas (acesso aos elementos probatórios, solicitação de servidores de outras áreas, recursos tecnológicos, dentre outros).
- **Institucionalização:** A UC atua com os recursos necessários a sua independência?

2) Validar o modelo organizacional para a distribuição das competências correcionais.

- **Existência:** A UC dispõe de estudo sobre seu modelo organizacional?
- **Evidência:** Documento de avaliação do modelo organizacional e das competências da UC.
- **Institucionalização:** A UC adota modelo organizacional compatível com aquele identificado no estudo?

KPA 5.1 – UC reconhecida como agente de mudança

Objetivo: Construir cenários (visão de futuro) que sirvam como catalisadores para mudanças positivas na organização.

Atividades Essenciais

1) Acompanhar os cenários (externos e internos) e o contexto geral da organização para avaliar as mudanças e o seu impacto na UC.

- **Existência:** A UC possui metodologia de avaliação de cenários?
- **Evidência:** Rotinas (clipping, métodos de prospecção e mineração de dados etc.) para avaliação dos cenários e identificação de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.
- **Institucionalização:** A UC faz uso do conhecimento decorrente da avaliação de cenários e contextos nas tomadas de decisão?

2) Adotar as melhores práticas de gestão com vistas a agregar valor à organização.

- **Existência:** A UC dispõe de práticas que reflitam seu compromisso com a tempestividade das soluções e otimização de processos?
- **Evidência:** Planejamento com foco na melhoria dos processos; soluções tecnológicas; projetos de inovação, dentre outros.
- **Institucionalização:** A UC agrega valor por meio das práticas adotadas?

KPA 5.2 – Equipes engajadas

Objetivo: Refinar e otimizar os processos de gestão de pessoas tendo em vista alcançar resultados efetivos.

Atividades Essenciais

1) Atribuir papéis de liderança de equipe a pessoas qualificadas.

- **Existência:** A UC dispõe de documento que estabeleça critérios para a ocupação de cargos de liderança?
- **Evidência:** Critérios para ocupação de posições de chefia / líderes de equipe incluindo as atribuições e responsabilidades.
- **Institucionalização:** A UC atribui papéis de liderança a pessoas reconhecidas por seus pares e com conhecimento técnico e gerencial adequados?

2) Estimular o uso da inovação como ferramenta de engajamento da equipe.

- **Existência:** A UC dispõe de iniciativas inovadoras implantadas no último ano?
- **Evidência:** Metas relacionadas a prática de inovação como periodicidade de reuniões sobre o tema.
- **Institucionalização:** A UC promove a adoção de práticas inovadoras?

3) Definir critérios de reconhecimento e incentivo às equipes com alto desempenho.

- **Existência:** A UC dispõe de medidas de reconhecimento e incentivo para equipes?
- **Evidência:** Política de Incentivos financeiros e/ou não financeiros definidos para as equipes.
- **Institucionalização:** A UC concede incentivos?

KPA 5.3 – UC no planejamento estratégico

Objetivo: Integrar o planejamento estratégico da organização.

Atividades Essenciais

1) Inserir objetivos da UC no planejamento estratégico da organização.

- **Existência:** A UC dispõe dos seus principais objetivos refletidos no planejamento estratégico da organização?
- **Evidência:** Planejamento estratégico da organização ou documento que explicita que os principais objetivos da UC estejam refletidos nesse termo.
- **Institucionalização:** A UC conduz projetos no âmbito do planejamento estratégico da organização?

2) Obter patrocínio da alta administração para desenvolvimento de projetos no âmbito do planejamento estratégico.

- **Existência:** A UC dispõe de patrocínio para o desenvolvimento de projetos estratégicos?
- **Evidência:** Projetos estratégicos conduzidos pela UC com recursos suficientes.
- **Institucionalização:** A UC dispõe dos recursos necessários para a execução dos projetos estratégicos?

KPA 5.4 – UC reconhecida pela sociedade

Objetivo: Direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade.

Atividades Essenciais

1) Diminuir a sensação de impunidade.

- **Existência:** A UC possui instrumento para avaliar a sensação de impunidade na organização?
- **Evidência:** Pesquisa de opinião
- **Institucionalização:** A UC utiliza os resultados das avaliações para a promoção de medidas que diminuam a sensação de impunidade?

2) Avaliar o grau de confiabilidade.

- **Existência:** A UC possui instrumento para avaliar o grau de confiabilidade nos resultados correcionais?
- **Evidência:** Pesquisa de opinião
- **Institucionalização:** A UC definiu metas incrementais para a melhoria do nível de confiabilidade nos resultados correcionais?

www.cgu.gov.br

