PUBLICAÇÕES
CGU

CRG
MM
MODELO DE MATURIDADE CORRECIONAL

GUIA DE AUTOAVALIAÇÃO

Versão 2.0

UMA PUBLICAÇÃO DA CORREGEDORIA-GERAL DA UNIÃO | CGU

Brasília • agosto de 2021

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU
Setor de Autarquias Sul (SAS) , Quadra 1, 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

ROBERTO CÉSAR DE OLIVEIRA VIÉGAS
Secretário 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

Agradecimentos a todos que colaboraram na construção desse modelo.

Diagramação: Assessoria de Comunicação Social - Ascom / CGU

Copyright © 2021 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.

PUBLICAÇÕES
CGU

GUIA DE AUTOAVALIAÇÃO

MODELO DE MATURIDADE CORRECIONAL CRG-MM

Versão 2.0

UMA PUBLICAÇÃO DA CORREGEDORIA-GERAL DA UNIÃO | CGU

Brasília • agosto de 2020

CONTEÚDO

Apresentação.....5
Preparação.....6
ETAPA 1 – Realização de diagnóstico.....7
ETAPA2 – Autoavaliação.....7
ETAPA 3 – Definição do Nível Alvo de Maturidade.....8
ETAPA 4 – Elaboração do Plano de Ação.....9

Apresentação

O presente Guia de Autoavaliação oferece informações úteis aos envolvidos na aplicação do Modelo de Maturidade Correcional – CRG-MM 2.0, servindo como um roteiro para a realização da autoavaliação do nível de maturidade correcional da organização.

Para tanto, optou-se por um documento curto, em linguagem direta e objetiva, que possa apoiar as Unidades Correcionais – UCs ao longo de todas as etapas de implementação do CRG-MM 2.0.

Seguindo a lógica do próprio modelo, neste Guia não serão apresentadas medidas padronizadas de adoção obrigatória pelas organizações, mas um conjunto de orientações que buscam contribuir para que cada instituição construa as melhores soluções e estratégias de aplicação do CRG-MM 2.0, a partir do seu contexto específico.

Boa Leitura!

Preparação

A preparação é a etapa que oportuniza a apropriação do objetivo, dos conceitos e da lógica do modelo de maturidade correcional. Por isso, antes de partir para as 4 etapas de implementação do CRG-MM é importante que o Titular da UC, juntamente com as chefias e líderes da unidade, reserve um tempo em suas agendas para CONHECER O MODELO. Vejamos as suas quatro etapas:

1. **Efetuar um diagnóstico, de acordo com a ferramenta** (planilha de diagnóstico/simulação) disponibilizada no portal corregedorias.gov.br,
2. **Avaliar a Maturidade correcional existente no e-Aud**, a partir de critérios de existência e institucionalização das atividades dos macroprocessos.
3. **Determinar o Nível Alvo de Maturidade correcional desejado**, de acordo com a natureza, complexidade e os riscos associados às suas operações, e,
4. **Estabelecer um plano de ação** para a superação de lacunas identificadas e para a consolidação do nível alvo de maturidade.

Ainda que não se faça, neste momento, um estudo detalhado do CRG-MM, os gestores precisam entender a ferramenta, para que possam TRAÇAR UMA ESTRATÉGIA GERAL de aplicação.

Assim, sugerimos a navegação pelos documentos e conteúdos do CRG-MM, disponibilizados no endereço https://corregedorias.gov.br/acoes-e-programas/siscor/maturidade do Portal de Corregedorias, e a discussão dos seguintes pontos:

- **Como efetuar um diagnóstico das atividades correcionais desenvolvidas na UC utilizando a ferramenta disponibilizada no portal corregedorias.gov.br?**
- **Como o CRG-MM se alinha aos objetivos e metas da UC?**
- **Quais benefícios e resultados a UC espera alcançar com a implantação do modelo?**
- **Como tirar o melhor proveito do CRG-MM como ferramenta de COMUNICAÇÃO e tomada de decisão estratégica, AUTOAVALIAÇÃO da gestão correcional, e APERFEIÇOAMENTO ordenado da atividade correcional?**
- **Há desafios na aplicação do CRG-MM? Como enfrentá-los?**

Com estas questões em mente, os gestores da UC passam a DEFINIR como será conduzida a aplicação do modelo. Do mesmo modo a ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO do CRG-MM deve ser delineada por meio do estabelecimento de diretrizes, tais como:

- **Estratégia de envolvimento da Alta Direção e das unidades relevantes para o sucesso do projeto.**
- **Definição do momento ideal e de como apresentar o CRG-MM aos profissionais que exercem a atividade correcional e de como envolvê-los na aplicação do modelo.**
- **Cronograma do projeto, estabelecendo prazos estimados para a execução das 4 etapas de implantação: realização de diagnóstico, autoavaliação, definição do nível alvo de maturidade e elaboração do plano de ação.**

ETAPA 1 – Realização de diagnóstico

Efetuar um diagnóstico da atual situação das atividades correcionais, a partir dos padrões almejados no CRG-MM, fazendo uso da ferramenta disponibilizada no portal corregedorias.gov.br.

A realização do diagnóstico possibilitará a familiarização com a lógica de aplicação de modelos de maturidade e permitirá um conhecimento estruturado das atividades correcionais relevantes preconizadas no CRG-MM, bem como aquelas que já são desenvolvidas na UC, consideradas a partir de atendimento de critérios de existência e institucionalização.

No final desta etapa, a UC deterá conhecimento estruturado dos processos de trabalho conduzidos na Unidade, seus pontos fortes e fragilidades, as situações de disponibilidades e necessidades de recursos (materiais, humanos, orçamentários, tecnológicos, etc.), bem como a sua situação frente aos requisitos do CRG-MM, conhecimento esse absolutamente necessário ao início das discussões para a busca de alinhamento e a convergência entre o nível de maturidade almejado e as estruturas de integridade e governança da instituição.

Vale registrar que o preenchimento da planilha de diagnóstico/simulação não substitui a autoavaliação, propriamente dita, visto que essa será realizada em sistema específico da Controladoria-Geral da União (e-Aud), cujo link será disponibilizado à UC.

Cabe a cada organização estabelecer o seu nível alvo de maturidade correcional, compatível com o porte, a natureza, a complexidade e os riscos de suas operações.

ETAPA2 – Autoavaliação

A autoavaliação deve ser efetuada no sistema e-Aud dentro do prazo estabelecido pela Corregedoria-Geral da União.

O propósito do CRG-MM é apoiar a construção e a sustentação de real capacidade correcional nas instituições públicas, portanto, é fundamental que seja realizada com rigor para que se obtenha um retrato fiel da maturidade das atividades correcionais e proporcione a definição de estratégias para alcançar o nível alvo definido.

O sucesso da autoavalição reside, portanto, no RIGOR com que é conduzida, de forma que a UC deve proporcionar ao responsável pela condução da autoavaliação as CONDIÇÕES TÉCNICAS e a AUTONOMIA necessárias para a sua criteriosa execução.

As evidências coletadas devem ser autênticas, verificáveis e relevantes, oferecendo elementos suficientes e adequados para a autoavaliação daquele macroprocesso.

Cada decisão de suficiência da(s) evidência(s) quanto à existência ou à institucionalização de uma atividade essencial deve estar apoiada em EVIDÊNCIAS que sustentem a afirmação. Desse modo, grande parte do esforço de autoavaliação estará centrado na coleta destes elementos, trazendo credibilidade ao trabalho.

Vejamos alguns exemplos práticos:

Evidências quanto à EXISTÊNCIA de uma atividade essencial

- **Competências**: podem ser demonstradas em normas ou regulamentos, em vigor e editados por autoridade competente.
- **Procedimentos, Responsabilidades e Prazos**: os fluxos de trabalho, guias, manuais, orientações e checklists, são evidências que documentam a existência de um determinado procedimento ou rotina correcional. Estes procedimentos podem ainda estar aprovados ou instituídos por normativo interno.
- **Instrumentos**: algumas atividades do CRG-MM preveem a adoção de um instrumento ou ferramenta correcional, a exemplo do uso de matriz de responsabilização, a celebração de TAC, a realização de diagnóstico, a elaboração de planejamento ou de relatório de gestão, a criação de indicadores, dentre outros. Nestes casos, o próprio instrumento constitui a evidência a ser avaliada.

As evidências coletadas deverão ser avaliadas quanto à adequação aos parâmetros para pautar a aceitação estabelecidos pelo CRG-MM. Para responder SIM à pergunta de avaliação da existência, as evidências apresentadas devem demonstrar o PLENO ATENDIMENTO a estes padrões mínimos. Caso contrário, medidas de aperfeiçoamento ou complementação devem ser apontadas, idealmente, em um plano de ação.

Evidências quanto à INSTITUCIONALIZAÇÃO de uma atividade essencial

- **Competências**: o efetivo desempenho de uma competência pode ser demonstrado por atos ou decisões exarados no seu exercício.
- **Procedimentos, Responsabilidades e Prazos**: aqui é preciso reunir evidências que demonstrem que os procedimentos, práticas e orientações estabelecidos são de fato conhecidos e cumpridos. Neste sentido, pode-se proceder a levantamentos amostrais de processos ou documentos, à análise de dados, sistemas, etc.
- **Instrumentos**: a comprovação da institucionalização de um instrumento correcional requer o levantamento de evidências quanto a sua efetiva utilização. O que se deseja é a verificação da incorporação do seu uso no dia a dia da administração.

Levantadas as evidências associadas a cada atividade essencial de um determinado macroprocesso, o avaliador deve construir um POSICIONAMENTO CONSENSUAL a respeito da existência e institucionalização destas atividades na organização.

A construção desse posicionamento deve ENVOLVER OS GESTORES E PROFISSIONAIS QUE OPERAM O MACROPROCESSO, principais conhecedores e, portanto, os beneficiários diretos da autoavaliação.

Neste sentido, é importante registrar sugestões de melhoria e inovação recebidas, de modo a construir possíveis recomendações, ainda que o macroprocesso em questão atenda aos requisitos de existência e institucionalização do CRG-MM.

ETAPA 3 – Definição do Nível Alvo de Maturidade

Uma das premissas do CRG-MM é que as organizações não precisam alcançar um mesmo nível de maturidade correcional. O nível alvo de uma instituição deve ser proporcional à sua natureza, porte e complexidade, bem como ao ambiente e aos riscos a que suas operações estão expostas. A definição do nível alvo deve ter como perspectiva de alcance, idealmente, o período de 2 anos, considerando a capacidade operacional, o patrocínio da alta administração, dentre outras questões que impactam a institucionalização das atividades do nível almejado.

Esta é, portanto, uma decisão de natureza estratégica, que deve ser tomada em conjunto com a direção da organização, de forma a garantir o alinhamento e a convergência entre o nível de maturidade almejado e as estruturas de integridade e governança da instituição.

Após concluída a etapa de autoavaliação, o nível alvo de maturidade correcional a ser trabalhado durante os próximos 2 anos deve ser definido/revisto/confirmado.

O principal desafio nesta etapa é ENVOLVER O CORPO DIRETIVO DA ORGANIZAÇÃO, de forma a que a definição do nível alvo de capacidade correcional seja uma decisão da instituição e não uma meta interna da UC, estabelecida isoladamente pela unidade sem o patrocínio e o envolvimento dos dirigentes da organização. Além de investir em uma estratégia de comunicação que possa apresentar à Alta Direção os potenciais benefícios e desafios que podem ser aportados pelo CRG-MM, a UC também deve estar preparada para conduzir as medidas a serem adotadas após a tomada de decisão quanto ao nível de maturidade correcional mais adequado ao perfil definido, o que inclui a análise e discussão de questões como:

- **Porte**: organizações de grande porte, ou seja, grande volume de pessoas, de ativos, ou de unidades dispersas devem estabelecer patamares mais elevados para a sua capacidade correcional, vez que demandam maior estruturação dos macroprocessos finalísticos e gerenciais da atividade.
- **Natureza**: o negócio, ou missão institucional, deve ser considerado na definição do nível alvo de maturidade correcional da organização. Órgãos e entidades cujo negócio envolva maior exposição a riscos de corrupção, como o exercício de atividade de fiscalização, regulação, concessão de licenças e benefícios, devem almejar um maior nível de capacidade correcional. Estas e outras funções públicas em que há risco de captura de interesses, uso indevido de informações privilegiadas, ou intenso contato com agentes e interesses privados, devem estar sustentadas em altos padrões de desempenho correcional e um forte ambiente de integridade.
- **Orçamento**: as instituições que executam grande volume de recursos públicos, seja por meio de contratações e aquisições, ou pelo repasse de valores na execução de políticas públicas, devem considerar altos patamares de capacidade correcional como estratégia de proteção e pronta resposta a eventuais desvios na gestão destes recursos.
- **Imagem**: cada organização deve ainda ponderar eventuais riscos de imagem na definição de seu nível alvo de maturidade correcional. Esta questão é especialmente importante para os órgãos e entidades que devem construir uma sólida cultura de integridade institucional, a exemplo da CGU, cuja credibilidade é fortemente ancorada na integridade de seus agentes.

ETAPA 4 – Elaboração do Plano de Ação

Finalizada a etapa de autoavaliação, a UC tem como produtos: (i) o diagnóstico; (ii) o resultado da autoavaliação; e (iii) a definição do nível de maturidade correcional desejado.

Este conhecimento deve ser então estruturado em um Plano de Ação com o objetivo de conduzir a organização ao nível de maturidade correcional almejado.

Ainda que a execução das ações seja conduzida por diferentes profissionais e setores, dentro e fora da UC, é importante estruturá-las em UM ÚNICO PLANO DE AÇÃO. Assim será dada VISIBILIDADE, aos profissionais que exercem a atividade correcional, à Alta Direção e às unidades parceiras, quanto aos progressos alcançados em direção ao nível alvo de maturidade correcional.

Em geral, um bom plano de ação, deve contemplar os seguintes itens para cada ação:

- Objetivo geral a ser alcançando;
- Lista de ações a serem executadas;
- Data de início e fim previsto;

- Orçamento alocado, se for o caso; e
- Responsável pela execução.

Elencamos a seguir algumas dicas que poderão ser úteis nesta etapa:

- Após listar todas as ações é importante PRIORIZÁ-LAS. Planos de Ação menos extensos tendem a gerar maior adesão e empenho pelas partes envolvidas. Neste sentido, sugerimos alguns critérios de priorização, garantindo que as AÇÕES-CHAVE (relevantes para a implementação de cada macroprocesso) recebam a devida atenção.
- Com a priorização definida é hora de construir uma ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO. Para tanto, é importante envolver os responsáveis pelo macroprocesso, principais conhecedores dos detalhes operacionais que podem representar fatores de sucesso ou riscos à execução do Plano de Ação. Assim, pode ser identificado o melhor momento para a execução de cada ação, patrocinadores essenciais para o sucesso de uma ação, medidas que devem concentrar maior esforço de monitoramento etc.
- Estabeleça QUICK WINS (vitórias rápidas), ou seja, distribua ações de fácil execução ao longo do Plano de Ação, pois elas reforçam o estímulo e a percepção de avanço. Começar um Plano de Ação por uma ação de alto risco, ou difícil execução, pode ampliar a percepção de esforço, enquanto uma quick win pode favorecer a integração da UC em torno da conquista.
- Quebre as ENTREGAS do Plano de Ação, comunicando com maior eficácia os avanços na sua execução. Por exemplo, em lugar de estabelecer como única entrega a implementação do nível alvo de maturidade, defina entregas intermediárias, como a implementação de um determinado conjunto de macroprocessos. Assim, tanto a Alta Administração quanto a UC terão uma melhor percepção da capacidade correcional adquirida ao longo do trabalho.

A elaboração do Plano de Ação se encerra com a definição dos mecanismos e instrumentos de MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO, essenciais ao bom andamento de sua execução.

Apontamos algumas sugestões, a título de contribuição:

- Estabeleça REUNIÕES PERIÓDICAS DE MONITORAMENTO das ações, e organize a DOCUMENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO, de modo que cada profissional saiba onde registrar ou acessar informações e decisões relevantes.
- Utilize as melhores ferramentas institucionais para o monitoramento e a comunicação do Plano de Ação, a exemplo de aplicativos de planejamento, de comunicações rápidas com os envolvidos e de organização de tarefas, procurando a máxima eficiência no registro da execução de cada ação, e de transparência quanto ao andamento do Plano.
- Invista na COMUNICAÇÃO, estabelecendo mecanismos apropriados para cada tipo de informação.

Lembre-se, as orientações apresentadas neste Guia não são de caráter obrigatório; são sobretudo referência de apoio à UC, a ser considerada segundo as condições específicas da sua organização.

A Corregedoria-Geral da União - CRG permanece à disposição para o esclarecimento de dúvidas que porventura não sejam supridas por este e demais materiais de apoio, assim como para auxiliar cada UC na sua trajetória de implantação do CRG-MM.

www.cgu.gov.br

cguonline cguonline cguoficial cguonline cguoficial

CONTROLADORIA-GERAL
DA UNIÃO

PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL