

Modelo de Maturidade • Um avanço na gestão correcional

Eveline Martins Brito¹, Jorge Arzabe², Pedro Crisóstomo³ e Carla Cristina Gomes Arede⁴

Resumo: O Modelo de Maturidade Correcional - CRG-MM foi desenvolvido com o objetivo de oferecer às unidades setoriais de correção as melhores práticas para avaliar e desenvolver capacidades na gestão de suas atividades. O modelo também passa a ser um importante instrumento de supervisão correcional, possibilitando ações estruturantes para o Sistema de Correção do Poder Executivo Federal - SisCor, mas também, permite ações individualizadas de acordo com as necessidades de cada unidade do Sistema. Com o uso do modelo, de forma abrangente e intensa pelas unidades correcionais, pretende-se o fortalecimento da integridade pública, tendo as atividades de correção com um de seus pilares, com a consequente melhora da governança e entrega de valor público com contribuições efetivas das unidades correcionais na evolução de políticas públicas e na prestação de serviços de interesse da sociedade. Ademais, o modelo dá luz à possibilidade dos resultados correcionais contribuírem com a gestão de riscos da organização, oferecendo a alta administração a identificação, avaliação e a possibilidade de gerenciar potenciais eventos que possam afetar os objetivos institucionais. Por fim, oferece um roteiro alicerçado nas melhores práticas que visa posicionar as atividades correcionais como estratégicas na organização e promotoras da integridade pública e do aumento da confiança da sociedade na organização. Palavras-chave: Modelo de maturidade. Correição. Integridade. Governança.

INTRODUÇÃO

O Estado brasileiro, organizado como federação, estabelece reserva de competência para legislar sobre o poder disciplinar aos diferentes entes federativos: União, estados e municípios, da mesma forma como ocorre com cada um dos poderes da República, executivo, legislativo e judiciário.

Enquanto nos poderes judiciário e legislativo (federal e estadual) há estruturas próprias de Corregedoria, sediadas nos tribunais e das câmaras e assembleias legislativas, no Poder Executivo dos entes subnacionais pouco se observa a especialização da atividade correcional, principalmente nos municípios.

Atenta à necessidade de orientação e uniformização de procedimentos correcionais a Corregedoria-Geral da União lançou o Portal de Corregedorias, que é um instrumento para divulgação e troca de informações sobre a atividade correcional na esfera

pública, com vistas a melhorar a segurança jurídica, assim como aumentar a efetividade da atividade correcional de um modo geral, em especial, no combate à corrupção.

Em 2020, numa iniciativa mais recente, a Coordenação-Geral de Promoção de Integridade do SISCOR vinculada à Diretoria de Gestão do Sistema de Correção do Poder Executivo Federal da CRG, desenvolveu e implementou o Modelo de Maturidade Correcional - CRG-MM, ferramenta de gestão oferecida ao Sistema de Correção do Poder Executivo Federal - SisCor, que tem como premissa o autoavaliação do estágio de evolução da unidade correcional e o oferecimento de procedimentos para o aperfeiçoamento das práticas de gestão e governança.

1. Auditora Federal de Finanças e Controle, em exercício na Ouvidora-Geral da Presidência da República; eveline.brito@presidencia.gov.br
2. Auditor Federal de Finanças e Controle. Coordenador da Coordenação-Geral de Promoção de Integridade do Sistema de Correção do Poder Executivo Federal - COPIS; jorge.arzabe@cgu.gov.br
3. Auditor Federal de Finanças e Controle da Controladoria-Geral da União (desde julho de 1991); pedro.rosario@cgu.gov.br
4. Auditora Federal de Finanças e Controle / CGURJ - Controladoria Geral da União no Estado Rio de Janeiro; carla.aredede@cgu.gov.br

O Sistema de Correição do Poder Executivo Federal - SisCor

Compete à Corregedoria Geral da União realizar a avaliação e a supervisão das atividades desenvolvidas nas unidades correcionais, estabelecendo e instituindo práticas que fortaleçam as iniciativas de ações voltadas à prevenção e a efetiva punição pela prática de atos lesivos contra a administração pública.

Para cumprir essa competência em 2005 foi criado o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal – SisCor que abarca a administração direta e indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista) do Poder Executivo Federal, compreendendo em torno de 240 órgãos e entidades.

Referida competência tem como principal objetivo a uniformização de técnicas correcionais e o compartilhamento de boas práticas, com vistas ao fortalecimento das unidades correcionais.

A Corregedoria-Geral da União, órgão central do Sistema de Correição, dedicou-se inicialmente à formação de quadros; ao fomento para constituição de novas unidades correcionais no âmbito federal; ao aperfeiçoamento normativo e orientativo; bem como, ao desenvolvimento de sistemas de suporte para a organização e gestão das informações correcionais.

A estruturação do SisCor exigiu a convivência de diferentes regimes disciplinares, uma vez que as empresas públicas podem normatizar sobre a matéria, assim como há normas específicas para classes de servidores públicos, em especial aos que exercem, por exemplo, funções de advocacia pública, polícia e forças armadas.

Se soma à diversidade de regimes disciplinares as diferenças fáticas entre as organizações: número de servidores ou empregados; orçamento disponível; estrutura organizacional; formas de prestação serviços e de realização de contratações dentre outras. A título de exemplo tem-se unidades correcionais organizadas, de forma centralizada ou descentralizada, contando com mais de duzentos agentes até pequenas unidades, que por vezes são compostas por apenas uma pessoa ou comissão permanente.

A partir desse leque tão amplo de situações, durante anos, a principal estratégia de supervisão disciplinar consistia no acompanhamento da condução de processos selecionados como prioritários, classificados a partir de diversos graus de risco e exposição das organizações. A seleção dos processos prioritários levava em conta o envolvimento de autoridades, o valor econômico da causa, reincidências, repercussão do caso, dentre outros critérios.

A partir do gerenciamento de informações foi possível a utilização de *Business Intelligence - BI* para gerar informações estratégicas, com destaque para alguns indicadores: - o tempo médio de duração dos processos; - percentual de prescrições (o poder de punir do estado prescreve após cinco anos do conhecimento do fato); - percentual de processos que resultaram em algum tipo de punição; e, - percentual de reintegração (quando o servidor expulso administrativamente retorna à administração por decisão judicial).

Com a análise dos indicadores foi possível verificar o custo/benefício de processos administrativos os quais se mostraram elevados e, em muitas das vezes, não apresentavam resultados que justificassem o esforço, pois finalizavam ou com nenhum tipo de sanção, ou com sanções apenas de advertência ou de suspensão de até 30 dias.

Na busca de soluções mais rápidas e efetivas a CRG normatizou a resolução consensual de conflitos, adotando-se para esse fim a celebração de Termo de Ajustamento de Conduta – TAC, que consiste em procedimento administrativo celebrado entre os agentes públicos interessados e os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Aplica-se para os casos de infração disciplinar de menor potencial ofensivo, desde que atendidos os requisitos exigidos em norma. Com isso, é possível que o agente público interessado se responsabilize, quando houver, pelo ressarcimento do dano causado e/ou se comprometa a observar deveres e proibições previstos na legislação vigente.

Com o objetivo de tornar os procedimentos correcionais mais uniformes foi estabelecida a obrigatoriedade da adoção de uma ferramenta denominada “Matriz de Responsabilização”. Tal instrumento de planejamento e controle define os elementos necessários para abertura de processos de responsabilização de agentes públicos e entes privados. Construída na fase investigativa, a matriz delimita o escopo do processo, apresentando, de forma clara: a) o fato ou conduta a ser analisada; b) o agente público ou ente privado relacionado à irregularidade; c) as evidências, ou seja, todos elementos de informação conhecidos que façam a relação entre o fato e o agente; e, d) a tipificação da conduta. A inexistência de um ou mais desses elementos desautoriza a instauração de processos correcionais, arquivando o processo investigativo, com a ressalva de reabertura se novas informações completarem a matriz.

Na busca da maior qualidade e celeridade processual, ampliou-se e consolidou-se o planejamento das ações, tanto nos processos investigativos como nos de responsabilização, observando que os pro-

cessos disciplinares ou correccionais se assemelham a projetos, com etapas previstas e acordadas com os membros das comissões.

Além dessas medidas, os fatos conexos deixaram de ser examinados no mesmo processo administrativo, pois quando os responsáveis se deparam com novas infrações ou pessoas envolvidas, devem comunicar à autoridade instauradora para análise e decisão quanto à abertura de novas apurações, quando necessário. Antes dessa orientação o processo por muitas vezes não era concluído no tempo regulamentar porque, recorrentemente, se abria uma nova linha de apuração, trazendo com isso novos fatos e agentes a serem investigados.

Essas iniciativas permitiram circunscrever o foco dos processos alocando energia e esforços na busca de elementos de prova, resultando na melhoria da qualidade da instrução processual e a diminuição do tempo de duração dos mesmos.

A nova abordagem da supervisão correccional – Modelo de Maturidade Correccional

A mudança da supervisão da condução da atividade correccional, originalmente orientada no âmbito dos processos – com visão estritamente jurídica-processual - passou para o enfoque do apoio à gestão correccional, com ênfase no planejamento, execução, avaliação e controle das atividades.

Para possibilitar essa nova abordagem foi desenvolvida metodologia que permitisse às unidades correccionais realizarem sua própria autoavaliação, de forma autônoma, direta e objetiva, além de oferecer referências para sustentar um desenvolvimento gradual de suas atividades, levando a patamares melhores de maturidade correccional. Desta forma, foi desenvolvida a matriz do modelo de maturidade correccional, estruturada e ordenada em macroprocessos (conhecidos mundialmente pela sigla KPAs - *Key Performance Areas*) básicos/fundamentais de trabalho e das atividades essenciais que compõem cada um desses.

A ampliação do foco da supervisão permitiu a inclusão, no debate, de processos de trabalho que até então eram tidos como secundários na gestão correccional, ou seja, além das atividades típicas de processos administrativos - processos investigativos

e de responsabilização - começaram a ser analisados diversos outros processos operacionais, táticos e estratégicos relevantes à uma gestão de resultados.

O Modelo de Maturidade Correccional – CRG-MM tem como principal objetivo agregar valor à gestão e posicionar as unidades correccionais como pilares de integridade pública e efetivamente atuantes no combate à prática de ilícitos. O modelo propõe ferramentas para estruturação, o conhecimento e o gerenciamento dos processos sob a responsabilidade das unidades correccionais, de forma a identificar pontos passíveis de melhoria e gerar informações estratégicas, como por exemplo, a identificação dos riscos de corrupção que a instituição está exposta, a partir dos resultados dos trabalhos correccionais. Com isso, se coloca, efetivamente, como um dos pilares de integridade da organização, já que passa a identificar, de forma estruturada e organizada, os pontos críticos dos processos de trabalho da organização, possibilitando a tomada de decisão direcionada dos dirigentes para mitigar, eliminar, transferir ou aceitar tais riscos.

Somam-se às atividades punitivas *stricto sensu*, outras estabelecidas no CRG-MM, destacando-se: o planejamento das atividades; o gerenciamento de pessoas e equipes (comissões); a execução, acompanhamento e avaliação dos processos; o desempenho e a transparência dos resultados de dados correccionais; a contribuição na análise e mitigação de riscos da organização a partir da classificação e análise das ações correccionais, a integração com as demais estruturas organizacionais que compõem a integridade pública; e, por fim, o apoio e contribuição à alta gestão para melhoria dos processos e das políticas públicas.

A matriz do Modelo de Maturidade Correccional, já na versão 2.0 (revista e atualizada pela CRG), constante da Figura 1 se divide em quatro Elementos de Avaliação (as colunas): I – Serviços e Papel da Atividade Correccional; II – Gerenciamento de Pessoas; III, Gerenciamento do Desempenho e Transparência; e, IV – Governança e Relação Institucional, ao passo que os Níveis de Maturidade Correccional (as linhas), são diferenciados pelos graus de desempenho esperados: I – Inicial; II – Padronizado; III – Integrado; IV – Gerenciado; e V – Otimizado.

FIGURA 1: MATRIZ DO MODELO DE MATURIDADE CORRECCIONAL

ELEMENTOS X NÍVEIS	SERVIÇOS E PAPEL DA AC (ATIVIDADE CORRECCIONAL)	GERENCIAMENTO DE PESSOAS	GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO E TRANSPARÊNCIA	GOVERNANÇA E RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL
Nível 5 OTIMIZADO	KPA 5.1 - USC RECONHECIDA COMO AGENTE DE MUDANÇA	KPA 5.2 - EQUIPES ENGAJADAS	KPA 5.3 - USC NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	KPA 5.4 - USC 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 - COMPONENTE ESSENCIAL DA INTEGRIDADE
Nível 3 INTEGRADO	KPA 3.1 - JULGAMENTO DE PROCESSOS CORRECCIONAIS ACUSATÓRIOS	KPA 3.2 - PROFISSIONAIS QUALIFICADOS	KPA 3.3 - TRANSPARÊNCIA	KPA 3.4 - ATUAÇÃO COM INDEPENDÊNCIA
Nível 2 PADRONIZADO	KPA 2.1 - PROCEDIMENTOS CORRECCIONAIS INVESTIGATIVOS KPA 2.2 - RESPONSABILIZAÇÃO DE AGENTES PÚBLICOS E ENTES PRIVADOS	KPA 2.3 - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL INDIVIDUAL	KPA 2.4 - PLANEJAMENTO KPA 2.5 - GERENCIAMENTO E APRESENTAÇÃO DE INFORMAÇÕES	KPA 2.6 - INTERLOCUÇÃO E COOPERAÇÃO
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 correccional até que tenham concluído a sua avaliação.			

Fonte: Portal de Corregedorias - <https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/acoes-e-programas/siscor/modelo-de-maturidade-correccional-cgm> (Consulta em 24/07/2022)

Os macroprocessos (KPAs) compõem a matriz e indicam os procedimentos que devem ser adotados para o alcance de determinado nível, com descrição detalhada do que deve ser implementado e mantido na realização da atividade correccional.

O modelo foi desenvolvido para oferecer as unidades com os mais diversos graus de maturidade procedimentos e macroprocessos orientadores correspondentes à estrutura de governança, bem como aos padrões de integridade da organização a que a unidade correccional está inserida. Assim, organizações em graus de integridade mais robustos devem possuir unidades correccionais em níveis mais altos de maturidade, independentemente de porte, risco ou estrutura.

Os níveis do CRG-MM

I - Nível 1 - Inicial

Neste nível as atividades correccionais ainda não estão estruturadas, 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 correccional não são sustentados, e há falta de estrutura e de recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) para o desempenho da atividade. Tal situação decorre do fato de os macroprocessos ainda não terem sido implementados pela organização, isto é, não são executados de forma repetida e sustentada.

Todas as unidades correccionais são, em regra, categorizadas no primeiro nível de maturidade correccional até que tenham concluído a sua primeira autoavaliação e identificado o seu atual nível de maturidade.

II - Nível 2 – Padronizado

No nível 2 os principais procedimentos e práticas correcionais são executados de forma padronizada e institucionalizada e já se observa o desenvolvimento inicial das estruturas de gerenciamento da atividade correcional.

Pode-se dizer que a linha divisória entre o Nível 1 o Nível 2 é o alcance da impessoalidade na condução das atividades essenciais.

III - Nível 3 - Integrado

No nível 3 as atividades correcionais já contemplam competência para julgamento, o desenvolvimento da transparência correcional (ativa), assim como, prevê uma atuação com independência, ou seja, com capacidade para realização de seu propósito.

IV - Nível 4 – Gerenciado

No quarto nível já se observa a prevenção de ilícitos a partir do mapeamento de riscos e vulnerabilidades, a gestão de equipes com base em projetos, a adoção de medidas de desempenho correcional ampliadas e estabelecidas como norteadores dos processos de melhoria contínua e a participação ativa da unidade setorial como componente essencial da integridade.

V - Nível 5 – Otimizado

No quinto e último nível há a incorporação de análises dos ambientes interno e externo da organização para orientar a inovação e o aprimoramento contínuo, bem como, o engajamento das equipes. A atividade correcional faz parte dos objetivos e do planejamento estratégico da organização. Nesse estágio é realizada a aferição da sensação de impunidade e da confiabilidade, com foco nos resultados correcionais.

Os elementos do CRG-MM

I - Elemento de Avaliação - Serviços e papel da atividade correcional

Este elemento trata basicamente do negócio da atividade correcional. Nele se busca estabelecer um novo patamar de atuação das unidades na organização.

O aumento da maturidade das atividades correcionais é prioridade, ou seja, as unidades devem evoluir em suas competências no que tange aos procedimentos investigativos e à instauração, condução e julgamento dos processos de responsabilização de agentes públicos e entes privados, trazendo para as

unidades correcionais as referidas competências, que em muitas das vezes estão sob a responsabilidade direta da autoridade máxima da organização, o que não é recomendável, seja pela especialidade que a atividade requer, seja pelo próprio risco da atividade, ampliado com a Lei de Abuso de Autoridade.

A especialização do trato da matéria correcional, dentro de uma unidade estruturada, permite maior independência na tomada de decisões, preservando a autoridade máxima como instância recursal para casos particulares, seja pela pessoa investigada (no caso de processos envolvendo autoridades de autarquias, fundações e agências reguladoras), seja pelo tipo de sanção (normalmente as expulsivas).

Ressalte-se que com o advento da Lei Geral de Proteção de dados foram atribuídas, tanto ao setor público como ao privado, responsabilidades de tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

Com isso, os procedimentos disciplinares foram diretamente afetados e devem atentar para o tratamento de toda operação realizada com dados pessoais, como as que se referem a coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração. Ou seja, as atividades correcionais devem garantir a proteção de dados em todas as suas etapas, como por exemplo, na guarda de documentos e informações referentes a cadeia de custódia.

O conjunto do conteúdo dos procedimentos e processos correcionais constitui-se em um acervo de dados com informações da organização, que uma vez catalogados e mapeados permitem subsidiar mudanças a nível estratégico, assim como podem ser elementos importantes para fomentar a mitigação de riscos, seja por campanhas preventivas ou melhoria nos processos de trabalho da organização. Importante citar o conceito de gestão de riscos previsto no Decreto nº 9.203/17 como:

processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Para que esse tipo de trabalho possa ser realizado com eficiência é necessário um controle efetivo das informações organizadas em bancos de dados e o uso correto dos sistemas correccionais, motivo pelo qual há um KPA específico para o gerenciamento das informações e dados correccionais, bem como a participação de agentes que participam direta ou indiretamente no processo e que detenham as informações e conhecimento para mapear e identificar os riscos envolvidos.

II - Elemento de Avaliação - Gerenciamento de pessoas

O gerenciamento de pessoas dentro da administração pública brasileira está alocado nas áreas de recursos humanos que desempenham, no mais das vezes, funções burocráticas de departamento pessoal, folha de pagamento, férias e, quando aprovado por legislação, elaboração de um plano de cargos e salários (ou plano de carreira), o que confirma a importância de cada área específica se organizar quanto à gestão de seu pessoal para o aprimoramento do trabalho, com inovação, reconhecimento e motivação do time.

A construção do modelo de gerenciamento de pessoas segue a premissa de entrega de melhores resultados a partir de colaboradores capacitados, engajados e motivados.

A inovação constitui-se em elemento motivacional e de estímulo ao engajamento das equipes, uma vez que, dado os limites orçamentários e normativos, o recurso de promoções e melhorias salariais é limitado.

Neste elemento há valorização da rotatividade entre áreas, do apoio ao desenvolvimento de lideranças e fomento para que os colaboradores se sintam confiantes a assumirem diferentes responsabilidades dentro de suas atribuições.

III - Elemento de Avaliação - Gerenciamento do desempenho e transparência

Neste elemento o planejamento das ações e a escolha dos dados e informações para suporte e acompanhamento da gestão são fundamentais para o atendimento dos critérios exigidos, com foco na transparência ativa.

A aferição dos resultados capazes de avaliar a produtividade, custos e benefícios (resultados financeiros e não financeiros), assim como o desenvolvimento de outros indicadores que captem e expliquem o desempenho da unidade, são fomentados no CRG-MM.

IV - Elemento de Avaliação - Governança e relacionamento institucional

A comunicação e a cooperação são os termos que balizam esse grupo de macroprocessos da atividade correccional. Como dito anteriormente, o desenvolvimento do Modelo de Maturidade foi centrado na participação, princípio democrático que permeia a toda administração pública.

Como as demais áreas de defesa do estado e promotoras da integridade pública, a comunicação regular com a alta administração é fundamental, assim como a cooperação com outras unidades correccionais.

O planejamento e execução de atividade de prevenção de ilícitos constitui-se em parte essencial desse trabalho. A atividade preventiva se dá no movimento de aproximação da unidade correccional com o restante da organização. Essa aproximação pode se dar de diferentes formas presenciais ou virtuais. A aproximação da unidade correccional com as pessoas da organização tem o potencial de catalisar mudanças culturais no ambiente organizacional com resultados nos esforços de ampliação da integridade.

Outro ponto diz respeito à independência e autonomia da atividade correccional, visto que para tanto são necessárias prerrogativas que assegurem o seu pleno exercício. Dentre essas prerrogativas se destacam o irrestrito acesso a processos, sistemas e recursos humanos.

Nesse patamar, e a partir de pesquisas estruturadas e aplicadas em seu público-alvo, a unidade correccional afere o nível de reconhecimento da sociedade, com resultados mensuráveis, em relação à sensação de diminuição da impunidade e o do grau de confiabilidade nos resultados alcançados, a partir das ações correccionais, concluindo o ciclo de desempenho máximo da maturidade correccional.

O CRG-MM está alinhado aos princípios e diretrizes do Decreto nº 9.203/17, considerando que no mais alto nível de maturidade a unidade correccional passa a ter melhor capacidade de resposta; contribui com a integridade da organização e com o aumento da confiabilidade da sociedade em suas ações e resultados; presta contas identificando responsabilidades e promove a transparência das informações correccionais.

A primeira revisão do modelo CRG-MM

A partir da experiência de 2020, quando a autoavaliação foi realizada por adesão pelas unidades correccionais, o modelo foi revisto, com o objetivo principal de simplificá-lo, o que foi alcançado a partir da revisão dos KPAs e das atividades essen-

ciais A simplificação diminuiu macroprocessos e atividades, visando facilitar a aplicação do modelo de maturidade.

Na mesma revisão, demonstrando que o modelo não é estático, buscou-se eliminar atividades que não agregavam valor suficiente à maturidade correcional. Por outro lado, identificou-se uma melhora gradual na normatização do SisCor, bem como a continuidade na difusão das ferramentas já existentes, dentre elas: o Roteiro Unificado de Métodos Operacionais – RUMO; as Calculadoras de Penalidades Administrativas e de Viabilidade de TAC e do uso intensivo do Sistema e-PAD.

Outro objetivo buscado na revisão do modelo foi dar maior objetividade na apresentação e verificação de evidências, esforço este culminou na decisão das unidades correcionais, em 2022, terem a “Autoavaliação Assistida”. Essa nova forma de realizar a autoavaliação pressupõe algumas mudanças importantes nas etapas e na forma adotada até aquela ocasião, pois o acompanhamento e validação das evidências pela CRG se dá quando a unidade correcional está realizando a autoavaliação.

A mudança proporcionou uma maior aproximação da CRG com as unidades correcionais e, conseqüentemente, o fortalecimento da supervisão correcional. Ademais, a autoavaliação passou a ser obrigatória exigindo um esforço de planejamento da CRG que permitisse o acompanhamento individual das unidades em suas autoavaliações.

Desta forma, foi feito um cronograma em quatro etapas, cada uma contemplando, em média, um quarto das unidades do SisCor, permitindo um acompanhamento individualizado por parte da CRG durante o processo de realização da autoavaliação. Essa nova etapa proporcionou um apoio a cada unidade setorial de correção, com um mínimo de quatro horas de orientação e suporte destinado a cada unidade.

Em 2020, na primeira rodada do CRG-MM, as unidades realizaram as autoavaliações sem que fossem verificadas se as evidências apresentadas supriam os critérios de “existência” e “institucionalização”. Ressalte-se que os referidos critérios são definidores das evidências aceitas para atendimentos de cada atividade prevista no modelo. Essa decisão objetivou uma maior responsabilidade das unidades correcionais em conhecer os critérios do modelo e permitir uma reflexão individualizada de sua posição de maturidade, sem que houvesse a necessidade de validação por parte da CRG ou dos pares.

Já na segunda rodada de autoavaliação, ocorrida em 2022, cada evidência passou pelo crivo da CRG, de tal modo que foi possível verificar se o que

era apresentado pelas unidades atendia ou não aos critérios previstos, o que levou a orientações individualizadas e resultados mais precisos, uniformes e, principalmente, que permitiram fazer uma avaliação do estágio da gestão correcional de todo o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal. A partir desses dados, o órgão central do SisCor terá subsídios para aprimorar as orientações e entregar produtos que contribuam, de forma mais eficaz, para a melhoria contínua do Sistema.

Reflexões sobre a primeira rodada – Exercício de 2020

Após concluído o primeiro ciclo de autoavaliação das unidades correcionais do Poder Executivo federal, se fez necessário a análise e reflexão acerca das experiências e lições apreendidas.

A premissa inicial do modelo foi de que a participação, na primeira rodada, seria por adesão, ou seja, de caráter não obrigatório. Se por um lado essa escolha gerou um envolvimento de unidades correcionais que efetivamente compreenderam a importância da proposta e se envolveram, em grande medida, com um comprometimento para realizarem a autoavaliação e buscarem as evidências para a “existência” e a “institucionalização”, por outro, 52% das unidades correcionais não participaram. No entanto, a primeira rodada realizada com adesão integral de 48% das unidades, foi um momento ímpar para estreitar a aproximação e confiança entre a CRG e as unidades setoriais do SisCor. Ademais, as unidades participantes detinham grande representatividade no âmbito do Poder Executivo federal, pois abrangiam aproximadamente 70% (716 mil) dos servidores e 83% (US\$ 700 bilhões) do orçamento. Assim, a decisão do órgão Central do SisCor, para a próxima rodada, foi de que a autoavaliação da maturidade correcional seria obrigatória.

Além disso, e principalmente, as unidades que realizaram a sua autoavaliação obtiveram uma avaliação de sua maturidade correcional e estabeleceram o nível alvo almejado.

A equipe da CRG responsável no processo envolveu-se ativamente na sensibilização e na capacitação das unidades correcionais que realizaram suas autoavaliações, etapa que precedeu o uso do Sistema e-Aud (Sistema de Gestão de Auditoria da CGU) e que viabilizou a aplicação do modelo de forma integral

Já na etapa de autoavaliação, que durou dois meses, a estratégia foi manter uma interação próxima e constante com as unidades correcionais, oferecendo e viabilizando os mais diversos canais de comunicação, com criação de grupo de mensagens, e-mail específico para tratar das questões do

CRG-MM, bem como plantões semanais, viabilizados pelo aplicativo de videoconferência, abertos aos colaboradores das unidades correccionais e conduzidos pelos servidores da CRG, tratando de pautas pré-definidas e divulgadas com antecedências que versavam sobre temas do modelo.

Nesta etapa, foi possível criar um repositório com as dúvidas, dificuldades apontadas, como por exemplo, o entendimento de novos conceitos do modelo (existência e institucionalização), bem como as respectivas comprovações daqueles critérios, conforme estabelecido no CRG-MM. Essa dificuldade de entendimento tornou-se, em muitos casos, um óbice à interpretação/avaliação de que certa atividade essencial já estivesse sido implementada. Porém, a identificação dessas questões permitiu que a CRG trabalhasse em ações facilitadoras, como por exemplo, o oferecimento de dicas diárias sobre questões conceituais e operacionais, elaboração de infográfico, dentre outras.

Como resultado da primeira rodada, oito unidades se posicionaram como pertencentes aos níveis 2, 3, 4 ou 5, enquanto 93% se autoavaliaram no nível 1 - inicial. Esses resultados, *a priori*, demonstram o comprometimento das unidades correccionais em aplicarem a metodologia da forma mais adequada e aderente possível, buscando o retrato mais próximo de sua maturidade. Importante ressaltar, que as autoavaliações não foram validadas pela CRG. Desta forma, não se pode afirmar que as oito unidades com autoavaliação acima do nível 1 de fato ocupam o nível apresentado após a aplicação da metodologia. Esse fato levou à decisão de que a próxima rodada fosse realizada de forma assistida em que, no decorrer do processo da autoavaliação, a CRG já validasse o nível da unidade correccional.

No entanto, como um modelo de maturidade funciona como um guia para a organização de tal maneira que ela possa localizar onde está e como está, “espelhando-se” nele para, em seguida, realizar um plano de ação para chegar a algum ponto melhor do que o atual, é fundamental o pleno e real conhecimento de suas atuais rotinas de trabalho.

Outra questão relevante, que pode ter afetado os resultados alcançados, é o ineditismo do próprio modelo CRG-MM dado que foi a primeira vez que as atividades correccionais a serem desenvolvidas no âmbito do SisCor foram amplamente identificadas, detalhadas e descritas como boas práticas a serem implementadas pelas unidades correccionais.

Os plantões de orientação às unidades correccionais para aplicação do modelo foi uma prática adotada que se mostrou exitosa, pois em paralelo à troca de informações e experiências as unidades correccio-

nais contavam com o apoio e a orientação semanal da equipe especializada da CRG. Considerando a importância desta prática, fato este inclusive atestado por meio da pesquisa de satisfação realizada ao final da primeira rodada de autoavaliação, se decidiu dar continuidade aos encontros semanais no intuito de apoiar as unidades correccionais na elaboração dos seus planos de ação para evolução dentro do modelo.

Da autoavaliação assistida – Exercício de 2022

No primeiro semestre de 2022, iniciou-se o processo de Autoavaliação Assistida, no qual a CRG primeiramente avalia e dá *feedback* quanto ao diagnóstico elaborado e depois analisa e valida as evidências trazidas por cada unidade setorial.

O processo permite uma interação com cada unidade quanto à abordagem a ser dada à gestão correccional e tem demonstrado o quanto ainda há para se construir para o amadurecimento da gestão técnica e administrativa das unidades setoriais de correção e a efetiva integridade do SisCor.

A metodologia assistida permite uma aproximação do órgão central com as unidades setoriais a partir do tema da gestão correccional e o aprendizado dá em mão dupla, ou seja, tanto o órgão central se aproxima da realidade das setoriais como essas tem a oportunidade de conhecer o modelo de maturidade e as motivações das ações elencadas como relevantes para a melhoria da gestão correccional.

Distorções são reduzidas a partir do acompanhamento das autoavaliações, permitindo um resultado mais fidedigno da análise da realidade da gestão correccional e o planejamento de ações concretas para a melhoria da gestão das unidades setoriais de correção do SisCor.

Conclusão

A supervisão da atividade correccional com enfoque na gestão técnica e administrativa das unidades correccionais, a partir dos elementos de avaliação; - Serviços e Papel da Atividade Disciplinar, - Gerenciamento de Pessoas, - Gerenciamento de Desempenho e Transparência e -Governança e Relacionamento Institucional, permite o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis para o combate à ocorrência de irregularidades e à corrupção, bem como à geração de um ambiente de integridade. A mudança paradigmática do foco, antes centrado no acompanhamento e verificação de processos administrativos investigativos e sancionadores para a gestão estruturada da atividade correccional, ampliou o debate dando

maior visibilidade à função correcional, inserindo-a nos contextos interno e externo das organizações públicas com maior efetividade.

O desafio que se impõe à CRG e às unidades correcionais é que o instrumento CRG-MM seja utilizado, de fato, como apoio à gestão e à governança, contribuindo efetivamente no planejamento, organização, acompanhamento e nos resultados cada vez mais qualificados das atividades correcionais. Para isso, não obstante a complexidade do modelo, o seu uso deve trazer soluções de fácil aplicabilidade e compreensão para que cumpra sua finalidade, de alavancar a evolução da maturidade da gestão cor-

recional do SisCor. O objetivo é obter resultados da atividade correcional cada vez melhores e em patamares mais elevados quanto à apuração dos indícios de condutas irregulares praticadas por servidores e empregados públicos, bem como por pessoas jurídicas que se relacionam com a Administração Pública. Essa linha de atuação vai ao encontro dos anseios da sociedade, que espera da Administração Pública e de seus agentes o desempenho de atividades com presteza, eficiência, honestidade, imparcialidade e de forma aderente aos princípios constitucionais e legais que regem os serviços públicos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Corregedoria-Geral da União. Modelo de Maturidade Correcional. Disponível em: <https://corregedorias.gov.br/acoes-e-programas/SISCOR/maturidade>. [Último acesso em: 24/07/2022].

_____. Corregedoria-Geral da União. Portal de Corregedorias. Disponível em: <https://www.corregedorias.gov.br>. [Último acesso em: 24/07/2022].

_____. Corregedoria-Geral da União. Relatório da 1ª rodada de autoavaliação CRG-MM. Disponível: https://corregedorias.gov.br/acoes-e-programas/SISCOR/maturidade/MM1A.RODADADEAUTOAVALIACAO_2020.pdf. [Último acesso em: 24/07/2022].

_____. Decreto nº 5.480/05, de 30 de junho de 2005. Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 125, p. 3, 1 jul. 2005. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/408696/publicacao/15724627>. [Último acesso em: 24/07/2022].

_____. BRASIL. Decreto nº 8.777/16, de 11 de maio de 2016. Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 90, p. 21, 12 mai. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm. [Último acesso em: 24/07/2022].

_____. BRASIL. Decreto nº 9.203/17, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 224, p. 3, 23 nov. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. [Último acesso em: 24/07/2022].

_____. Decreto nº 10.768/21, de 13 de agosto de 2021. Altera o Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005. Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 154, p. 2, 16 ago. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Decreto/D10768.htm. [Último acesso em: 24/07/2022].

_____. Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 148, p. 1, 2 ago. 2013. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2013/lei-12846-1-agosto-2013-776664-norma-pl.html>. [Último acesso em: 24/07/2022].

NÓBREGA, Antônio Carlos Vasconcellos. A eficiência econômica nos Termos de Ajustamento de Conduta. Tese de Mestrado. Brasília, 2015. Disponível em: https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/2635/1/Dissertacao_Eficiencia_Economica_TAC.pdf. [Último acesso em: 24/07/2022].

SOUZA Neto, Leone Salomão de. “Termo de Ajustamento de Conduta”. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/31029/5/Artigo_Termo_Ajustamento_Conduta.pdf. [Último acesso em: 24/07/2022].