



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA**  
**EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**LEONARDO MELO DE OLIVEIRA**

**APLICAÇÃO DO MODELO DE MATURIDADE CORRECCIONAL (CRG-MM) NA**  
**UNIDADE SETORIAL DE CORREIÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE**  
**MATO GROSSO (UNEMAT)**

**FORTALEZA**

**2026**

LEONARDO MELO DE OLIVEIRA

APLICAÇÃO DO MODELO DE MATURIDADE CORRECIONAL (CRG-MM) NA  
UNIDADE SETORIAL DE CORREIÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO  
GROSSO (UNEMAT)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre. Área de Concentração: Políticas Públicas da Educação Superior.

Orientador: Prof. Dr. Sidney Guerra Reginaldo

FORTALEZA

2026

LEONARDO MELO DE OLIVEIRA

APLICAÇÃO DO MODELO DE MATURIDADE CORRECIONAL (CRG-MM) NA  
UNIDADE SETORIAL DE CORREIÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO  
GROSSO (UNEMAT)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre. Área de Concentração: Políticas Públicas da Educação Superior.

Aprovada em: 26/01/2026.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Sidney Guerra Reginaldo (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Alexandre Gonçalves Porto  
Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)

A Deus.

À minha família, em especial esposa e filhos.

E a todo o povo brasileiro, destinatário das políticas públicas.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por permitir e prover a minha própria existência, concedendo-me as virtudes necessárias para transcender os desafios deste mundo. À minha família: minha avó, Raimunda Roza Mello, a quem admiro profundamente; ao meu pai, Elvio Freire; minha mãe, Regina Stella; meus irmãos, Elvio Filho e Daniel Melo; e minhas tias, Joana D'Arc e Ana Cristina.

Aos meus colegas e minhas colegas da Universidade do Estado de Mato Grosso e do POLEDUC, em especial meus companheiros de setor na UNEMAT, que compreenderam a minha condição durante esse processo de construção, e a todas as pessoas que passaram por minha vida deixando um legado ou ainda pequenos gestos de contribuição para minha formação e desenvolvimento humano.

Agradeço a todos os professores do POLEDUC, em especial aos pioneiros deste programa, que no ano de 2025 completou 20 anos de história, e a todos que me deram aulas, que sem exceção, contribuíram significativamente para a construção desta dissertação, com dedicação e compromisso. À gestão da UNEMAT, em nome da professora Vera Lucia da Rocha Maquea, reitora, por incentivar a capacitação e formação contínua dos servidores técnicos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Sidney Guerra Reginaldo, pela orientação competente e generosa, sobretudo por ter sido desapegada de formalismos e atenta ao interesse público durante todo o processo de pesquisa. Aos membros da banca avaliadora, Prof. Dr. Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes e Prof. Dr. Alexandre Gonçalves Porto, pela leitura cuidadosa, sugestões valiosas e contribuições fundamentais para o aprimoramento deste trabalho.

Agradeço, ainda, a todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para esta caminhada: secretaria do POLEDUC, nas pessoas da Fernanda Alves de Araújo e do João Portácio Filho, à Fundação de Apoio ao Ensino Superior Público Estadual (FAESPE), na pessoa do prof. Gustavo Bisinoto, que apoiou a UNEMAT na realização deste mestrado em conjunto com a UFC, à comunidade acadêmica da UNEMAT e tantos outros que ajudaram na concretização deste trabalho.

Agradeço aos meus filhos Ulrick Daruma, Ícaro Daruma, e Carmem Leona, pelos quais me dedico com amor, a minha querida esposa, Maria do Carmo Silva de Andrade, que

também é minha colega de turma neste programa de mestrado, por seu apoio incondicional, a quem homenageio por seu brilhantismo como aluna do POLEDUC, e ao povo do Estado de Mato Grosso que através do seu esforço e trabalho vertidos em tributos financiou a política pública que me trouxe até aqui.

Quero dizer que em meio aos grandes desafios que já enfrentei, a organização, UNEMAT, assumiu na minha vida desde os tempos de graduação o papel de força mantenedora por meio da qual Deus intercedeu em favor da minha vida. Neste árduo percurso, desde que deixei o lar dos meus pais, aos 17 anos de idade, passei duras privações socioafetivas e materiais, coisas que eu não conhecia, e que me perturbaram de forma implacável, mudando a minha visão sobre o mundo e as pessoas, que já não tinha mais a impressão de paz.

Em horas soturnas como estas em que os tentáculos da angústia e do medo nos extraem a esperança, não há nada mais a se fazer que não seja confiar em Deus, para que ele possa nos indicar propósitos e nos encorajar a cumpri-los. E assim, por meio de boas pessoas que me acolheram, e da UNEMAT pude encontrar motivos para continuar a minha jornada.

Eu não me revoltei, e mantive a dignidade para concluir a graduação em direito na UNEMAT, eu agarrei com mãos sedentas a oportunidade de uma bolsa de iniciação científica durante este curso, onde trabalhei por 1 ano, até que fui chamado para assumir o concurso de técnico administrativo na própria UNEMAT, e por isso consegui manter a minha subsistência, e hoje mantenho a minha família.

Minha percepção íntima me conduz à conclusão de que a UNEMAT é a política pública mais importante da minha vida, por isso nada cobro, nem espero desta instituição, em verdade só guardo gratidão, e o genuíno sentimento de sempre colaborar para a sua sobrevivência.

Eu tenho consciência dos meus limites técnicos e intelectuais, no entanto, eu tenho a tranquilidade de saber que em troca da minha gratidão por esta universidade eu fiz todo o possível, e entrego para ela a melhor dissertação que eu poderia ter feito.

Preocupado em encontrar uma forma de apresentar resumidamente os benefícios que este mestrado me proporcionou, para brindar os leitores sem lhes tomar tempo, percebi que ele significou para mim, em uma única palavra: evolução, e neste caso creio que a noção de evolução não se limita ao aumento da capacidade técnica e da perícia, ela é transcendente,

porque nos insufla a coragem.

A coragem é uma atitude interna, e não uma característica física ou a ausência de medo. Ser corajoso é avançar e enfrentar as adversidades, mesmo sentindo medo, foi o que fiz neste mestrado, vejo que meus valiosos colegas de turma fizeram o mesmo, apesar das incertezas, barreiras e reveses cumpriram o seu desiderato e assim alcançaram evolução por sua atitude de se expor, deixar a acomodação, e propor avanços necessários a todos através dos seus estudos.

O crescimento experimento também não se limitou ao exercício da coragem, ele me acrescentou um feliz depósito de conhecimento, do qual sou depositário com muitos credores, sendo estes a comunidade em geral, aos quais devo verter esse talento que me foi confiado, para que ele se multiplique e não seja enterrado, tal como foi ensinado há mais de 2.000 anos no texto bíblico.

Assim, espero ter conseguido expressar os meus sentimentos de gratidão a todos!

“Qualquer gestão que busque a transformação exige um compromisso de longo prazo com o aprendizado contínuo e uma nova filosofia. Os tímidos, os medrosos e aqueles que esperam resultados rápidos estão fadados à decepção.”  
(Deming, 1986).

## RESUMO

No panorama atual da gestão pública brasileira os modelos de maturidade se tornaram imprescindíveis para oferecer mapas evolutivos de capacidade organizacional, promovendo transparência, eficiência e planejamento estratégico contínuo na administração. Historicamente, a atividade correcional nos órgãos de administração pública brasileira se caracterizava pela ausência de padronização e pela dispersão de práticas entre diferentes entidades. Antes de 2020, cada órgão executava procedimentos correccionais de forma isolada, com baixo nível de integração e carência de critérios uniformes de eficiência. A partir de 2020, com o desenvolvimento do Modelo de Maturidade Correcional (CRG-MM) pela Corregedoria-Geral da União (CRG-CGU), iniciou-se um processo de transformação na gestão dessa atividade por oportunizar a mensuração do desenvolvimento das unidades de correição, promovendo a consolidação de práticas baseadas em governança, eficiência e integridade pública. Dessa forma, este estudo teve como objetivo analisar o nível de maturidade correcional da Unidade Setorial de Correição (USC) da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), utilizando o CRG-MM, além de propor um plano de maturidade correcional como produto apto à orientar a gestão universitária. A pesquisa seguiu abordagem mista que combina métodos qualitativos e quantitativos para a coleta e análise de dados, por meio do preenchimento da planilha de diagnóstico do CRG-MM pelos servidores lotados na USC da UNEMAT. Os dados foram organizados e seu conteúdo analisado, com triangulação de documentos e fontes (qualitativo) e apoio de estatística descritiva (quantitativo). Os resultados apontaram que a Unidade Setorial de Correição da UNEMAT (USC) se encontra no nível 1 (Inicial) de maturidade, e que implementou, até novembro de 2025, 78,57% dos macroprocessos do nível 2 (Padronizado). Conclui-se que o CRG-MM é uma forma de autoavaliar plenamente adaptável e aplicável ao contexto da USC de uma universidade pública estadual como a UNEMAT. O plano de maturidade correcional proposto como produto técnico propõem ações para o cumprimento de 6 atividades essenciais, dos macroprocessos 2.1, 2.2, 2.3, e 2.4 do nível 2 de maturidade que faltam ser completamente implementados para que a USC/UNEMAT possa ser considerada uma unidade correcional padronizada.

**Palavras-chave:** políticas públicas; gestão estratégica; governança; modelo de maturidade; unidade setorial de correição.

## ABSTRACT

In the current landscape of Brazilian public administration, maturity models have become essential instruments for providing evolutionary maps of organizational capability, fostering transparency, efficiency, and continuous strategic planning. Historically, correctional activities within Brazilian public institutions were characterized by a lack of standardization and by the dispersion of practices across different entities. Prior to 2020, each organization conducted correctional procedures in an isolated manner, with low levels of integration and the absence of uniform performance criteria. From 2020 onward, with the development of the Correctional Maturity Model (CRG-MM) by the Office of the Comptroller General of the Union (CRG-CGU), a process of transformation in the management of this function was initiated, enabling the measurement of the development of correctional units and promoting the consolidation of practices grounded in governance, efficiency, and public integrity. Accordingly, this study aimed to analyze the level of correctional maturity of the Sectoral Correction Unit (USC) of the State University of Mato Grosso (UNEMAT) using the CRG-MM, as well as to propose action plans as management-oriented outputs. The research adopted a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative techniques for data collection and analysis, based on the completion of the CRG-MM diagnostic spreadsheet by the staff members of UNEMAT's USC. The data were systematized and analyzed through documentary triangulation (qualitative) and supported by descriptive statistics (quantitative). The results indicate that UNEMAT's Sectoral Correction Unit is positioned at Level 1 (Initial) of maturity and had implemented, by 2025, 78.57% of the macroprocesses required for Level 2 (Standardized). It is concluded that the CRG-MM is a fully adaptable and applicable tool for the context of a sectoral correction unit within a state public university such as UNEMAT. The action plans proposed as a technical product address eight essential activities within macroprocesses 2.1, 2.2, 2.3, and 2.4 of Level 2, which must be fully implemented for the USC/UNEMAT to be recognized as a standardized correctional unit.

**Keywords:** public policies; strategic management; governance; maturity model; sectoral correction unit.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Assembleia Nacional Constituinte de 1988 e a Constituição Federal.....	26
Figura 2 - Relação entre governança e gestão.....	29
Figura 3 - Matriz do IA-CM.....	41
Figura 4 - Planilha de Avaliação do IA-CM.....	42
Figura 5 - Representação da árvore genealógica do CRG-MM.....	43
Figura 6 - Matriz do Modelo de Maturidade Correcional (CRG-MM).....	46
Figura 7 - Notícia sobre a rodada de autoavaliação de 2024 do CRG-MM.....	47
Figura 8 - Representação do ciclo de melhoria contínua <i>Kaizen</i> .....	49
Figura 9 - Representação do Ciclo PDCA.....	50
Figura 10 - Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe.....	51
Figura 11 - Representação da técnica 5W2H.....	51
Figura 12 - Benefícios da avaliação cíclica.....	52
Figura 13 - Características do CRG-MM e sua correlação com a filosofia <i>Kaizen</i> .....	53
Figura 14 - Resumo da taxonomia do CRG-MM.....	56
Figura 15 - Representação gráfica da maturidade da corregedoria geral da UFMT.....	59
Figura 16 - Plano anual de correição 2025 da CGE-MT.....	60
Figura 17 - Página 3 Relatório da 1ª rodada de autoavaliação divulgado pela UFMS.....	61
Figura 18 - Página 48 do Relatório da 1ª rodada de autoavaliação divulgado pela UFMS.....	62
Figura 19 - Relatório de Gestão Correcional 2024 do INPI.....	62
Figura 20 - Fluxo do processo da pesquisa científica.....	66
Figura 21 - Localização do Estado de Mato Grosso e do município de Cáceres.....	68
Figura 22 - Unidades da UNEMAT no território estadual.....	68
Figura 23 - Distância de Cáceres a Cuiabá e localização da sede administrativa da UNEMAT.....	69
Figura 24 - Percurso metodológico da pesquisa.....	73
Figura 25 - Fluxo de construção dos planos de ações.....	77
Figura 26 - Planilha de diagnóstico.....	78
Figura 27 - Triangulação de fontes.....	82
Figura 28 - Nível inicial de maturidade correcional da USC/UNEMAT.....	92
Figura 29 - Movimento de progressão da USC/UNEMAT do nível 1 para o 2.....	105

Figura 30 - KPAs do nível 2 e que estão pendentes de plena implementação.....	106
Figura 31 - Resumo do achado da atividade essencial nº 6 do KPA 2.1.....	110
Figura 32 -Resumo do achado da atividade essencial nº 8 do KPA 2.1.....	112
Figura 33 - Resumo do achado da atividade essencial nº 1 do KPA 2.2.....	115
Figura 34 - Resumo do achado da atividade essencial nº 2 do KPA 2.2.....	117
Figura 35 - Resumo do achado da atividade essencial nº 1 do KPA 2.3.....	121
Figura 36 - Resumo do achado da atividade essencial nº 1 do KPA 2.4.....	123
Figura 37 - Analogia de correspondência.....	124
Figura 38 - Cronograma para evolução contínua do nível de maturidade correcional.....	127
Figura 39 - Ciclos do CRG-MM.....	127

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de implementação dos KPAs do nível 2.....	95
Gráfico 2 - Percentual de implementação dos KPAs do nível 3.....	98
Gráfico 3 - Percentual de implementação dos KPAs do nível 4.....	101
Gráfico 4 - Percentual de implementação dos KPAs do nível 5.....	103

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese sobre constitucionalismo, políticas públicas e governança.....	35
Quadro 2 – Resumo dos modelos de maturidade utilizados na gestão pública.....	38
Quadro 3 – Níveis de maturidade do CRG-MM.....	45
Quadro 4 – Elementos da matriz de maturidade correcional do CRG-MM.....	45
Quadro 5 – Síntese sobre o CRG-MM e a USC/UNEMAT.....	65
Quadro 6 – Formação e tempo de função e experiências dos profissionais lotados na USC/UNEMAT.....	70
Quadro 7 – Colunas da planilha de diagnóstico enviada para os membros da USC preencherem.....	72
Quadro 8 – Preceitos dos planos de ações.....	76
Quadro 9 – Contribuições da CGU.....	80
Quadro 10 – Descrição dos macroprocessos 4.2 e 5.1 e suas atividades essenciais.....	90
Quadro 11 – Síntese sobre a metodologia.....	91
Quadro 12 – Correspondência entre requisitos de USC Instituída e atividades no nível 2....	96
Quadro 13 – Pormenorização do KPA 2.1.....	107
Quadro 14 – Evidências da atividade essencial nº 6 do KPA 2.1.....	109
Quadro 15 – Evidências da atividade essencial nº 8 do KPA 2.1.....	111
Quadro 16 – Pormenorização do KPA 2.2.....	113
Quadro 17 – Evidências da atividade essencial nº 1 do KPA 2.2.....	114
Quadro 18 – Evidências da atividade essencial nº 2 do KPA 2.2.....	116
Quadro 19 – Pormenorização do KPA 2.3.....	119
Quadro 20 – Evidências da atividade essencial nº 1 do KPA 2.3.....	120
Quadro 21 – Pormenorização do KPA 2.4.....	122
Quadro 22 – Evidências da atividade essencial nº 1 do KPA 2.4.....	122
Quadro 23 – Resumo dos planejamentos.....	125
Quadro 24 – Síntese dos resultados.....	130
Quadro 25 – Síntese da conclusão.....	134

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo quantitativo da avaliação de maturidade da USC/UNEMAT.....	84
Tabela 2 - Resultado da avaliação sobre macroprocessos do nível 2.....	93
Tabela 3 - Resultado da avaliação sobre macroprocessos do nível 3.....	97
Tabela 4 - Resultado da avaliação sobre macroprocessos do nível 4.....	100
Tabela 5 - Resultado da avaliação sobre macroprocessos do nível 5.....	102
Tabela 6 - Percentual de influência da CGE-MT.....	128

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Atividade Correcional
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CGE-MT	Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso
CGSSIS	Coordenação-Geral do Sistema de Saúde e Integridade Social
CGU	Controladoria-Geral da União
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CONSUNI	Conselho Superior Universitário
CPPAD	Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar
CRG-MM	Modelo de Maturidade Correcional
DICOR	Diretoria de Gestão do Sistema de Correição do Poder Executivo
E-AUD	Sistema de Auditorias da Controladoria Geral da União
E-CGU	Novo Sistema de Auditorias da Controladoria Geral da União
E-PAD	Sistema Eletrônico de Apoio à Atividade Disciplinar
FALABR	Canal de Ouvidoria do Poder Executivo Federal
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IA-CM	Modelo de Capacidade de Auditoria Interna
IES	Instituições de Ensino Superior
IMG	Modelo de Maturidade em Governança e Gestão
IN	Instrução Normativa
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IPS	Investigação Preliminar Sumária
KPA	<i>Key Performance Areas</i> (Áreas-Chave de Desempenho)
LAI	Lei de Acesso à Informação
LC	Lei Complementar
MEGP 250 Pontos	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MMD	Modelo de Maturidade em Dados
MMIP	Modelo de Maturidade em Integridade Pública
MMOuP	Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PACOR	Plano Anual de Corregedoria
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PAR	Processo Administrativo de Responsabilização
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
POLEDUC Superior	Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação
PROCOR	Programa de Fortalecimento de Corregedorias
SEI	<i>Software Engineering Institute</i>
TCAC	Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta
TCU	Tribunal de Contas da União
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UAIG	Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UN	<i>United Nations</i>
UNB	Universidade Nacional de Brasília
UNEMAT	Universidade do Estado de Mato Grosso
USC	Unidade Setorial de Correição

## LISTA DE SÍMBOLOS

$\Sigma$  Somatório: utilizado para indicar a soma de dados ou informações em análises quantitativas.

$\approx$  Aproximadamente igual: utilizado em análises para indicar estimativas.

% Porcentagem: representa proporções e é amplamente utilizado em relatórios e análises.

= Igual: utilizado em análises para indicar igualdade.

+ Adição: utilizado nas operações matemáticas para somar os termos.

x Multiplicação: utilizado nas operações matemáticas para multiplicar termos.

® Marca registrada: símbolo universal que indica que uma marca está registrada.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1</b>	<b>Contextualização do Problema.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2</b>	<b>Lócus e Recorte da Pesquisa.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3</b>	<b>Pergunta de Pesquisa.....</b>	<b>22</b>
<b>1.4</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>22</b>
<b>1.5</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>22</b>
<b>1.6</b>	<b>Justificativa e Relevância do Estudo.....</b>	<b>23</b>
<b>1.7</b>	<b>Estrutura da Dissertação.....</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>CONSTITUCIONALISMO, POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1</b>	<b>Governança, <i>Accountability</i>, Transparência e Integridade no Setor Público.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.1</b>	<b><i>Conceitos e Fundamentos de Governança, Accountability, Transparência e Integridade no Setor Público.....</i></b>	<b>31</b>
<b>2.1.2</b>	<b><i>Desafios Contemporâneos na Gestão das Universidades Públicas.....</i></b>	<b>33</b>
<b>2.2</b>	<b>O Papel das Corregedorias nas Instituições de Ensino Superior Públicas... 34</b>	
<b>3</b>	<b>MODELO DE MATURIDADE CORRECIONAL E UNIDADE SETORIAL DE CORREIÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1</b>	<b>A Genealogia do Modelo de Maturidade Correcional.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1.1</b>	<b><i>O Modelo de Maturidade Correcional (CRG-MM).....</i></b>	<b>43</b>
<b>3.1.2</b>	<b><i>O dinamismo que sustenta a lógica de funcionamento do CRG-MM.....</i></b>	<b>48</b>
<b>3.1.3</b>	<b><i>A Taxonomia do CRG-MM.....</i></b>	<b>52</b>
<b>3.1.3.1</b>	<b><i>A filosofia do CRG-MM.....</i></b>	<b>52</b>
<b>3.1.3.2</b>	<b><i>A forma de gerenciamento do CRG-MM.....</i></b>	<b>54</b>
<b>3.1.3.3</b>	<b><i>A Técnica de elaboração de planos de ação do CRG-MM.....</i></b>	<b>54</b>
<b>3.1.3.4</b>	<b><i>Diagrama de Ishikawa como possível técnica complementar.....</i></b>	<b>56</b>
<b>3.1.4</b>	<b><i>Experiências de Aplicação do CRG-MM em Diferentes Contextos.....</i></b>	<b>58</b>
<b>3.2</b>	<b>A Criação da Unidade Setorial de Correição (USC) da UNEMAT.....</b>	<b>63</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1</b>	<b>Tipologia da Pesquisa.....</b>	<b>66</b>
<b>4.2</b>	<b>Lócus da Pesquisa.....</b>	<b>67</b>
<b>4.3</b>	<b>Universo da Pesquisa.....</b>	<b>70</b>
<b>4.4</b>	<b>Etapas necessárias para conhecimento do nível de maturidade correcional 72</b>	
<b>4.4.1</b>	<b><i>Diagnóstico e Autoavaliação.....</i></b>	<b>74</b>
<b>4.4.2</b>	<b><i>Verificação.....</i></b>	<b>74</b>
<b>4.4.3</b>	<b><i>Possibilidades de Ajustes.....</i></b>	<b>74</b>
<b>4.4.4</b>	<b><i>Visualização da autoavaliação.....</i></b>	<b>75</b>
<b>4.4.5</b>	<b><i>Construção dos planos de ações.....</i></b>	<b>75</b>
<b>4.5</b>	<b>Instrumento de Coleta de Dados.....</b>	<b>78</b>
<b>4.5.1</b>	<b><i>Procedimentos de Coleta e Interpretação de Dados.....</i></b>	<b>83</b>

4.5.2	<i>Identificação de macroprocessos do nível de maturidade superior não implementados.....</i>	86
4.6	<b>Ponderações Éticas da Pesquisa.....</b>	86
4.7	<b>Hipótese.....</b>	88
4.8	<b>Organização e Análise dos Dados.....</b>	90
5	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	92
5.1	<b>Nível de Maturidade Correcional da USC/UNEMAT.....</b>	92
5.2	<b>Macroprocessos do Nível 2 que ainda carecem implementação.....</b>	105
5.2.1	<i>KPA 2.1.....</i>	106
5.2.2	<i>KPA 2.2.....</i>	113
5.2.3	<i>O e-PAD.....</i>	117
5.2.4	<i>KPA 2.3.....</i>	119
5.2.5	<i>KPA 2.4.....</i>	121
5.3	<b>Planos de ação para ascensão ao nível 2.....</b>	124
5.4	<b>Influência técnica da CGE-MT.....</b>	128
6	<b>CONCLUSÃO.....</b>	131
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	135
	<b>APÊNDICE A - PROTOCOLO 00106.005799/2025-17, CONSULTA ENVIADA AO SISTEMA DE OUVIDORIA “FALABR”, NO DIA 17/04/2025.....</b>	149
	<b>APÊNDICE B - MENSAGEM DE ENVIO DA PLANILHA DE DIAGNÓSTICO PARA A EQUIPE DA USC/UNEMAT POR E-MAIL.....</b>	150
	<b>APÊNDICE C - PRODUTO TÉCNICO.....</b>	151
	<b>ANEXO A - RESPOSTA DA CRG-CGU À CONSULTA FORMULADA NO PROTOCOLO 00106.005799/2025-17, ENVIADA AO SISTEMA DE OUVIDORIA “FALABR”, NO DIA 17/04/2025.....</b>	167
	<b>ANEXO B - MENSAGEM DE DEVOLUÇÃO DA PLANILHA DE DIAGNÓSTICO PREENCHIDA PELA EQUIPE DA USC/UNEMAT POR E-MAIL.....</b>	168

## 1 INTRODUÇÃO

O conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, conforme a descrição do art. 2º, I do Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017, representa para o Estado brasileiro, o conceito de governança pública (Brasil, 2017a).

De forma idêntica, o Mato Grosso, enquanto unidade federativa, transcreveu a mesma definição na Lei Ordinária 12.771 de 20 de dezembro de 2024, que instituiu a política sobre as diretrizes da governança e da eficiência da gestão pública do Estado de Mato Grosso, além do certificado de excelência em governança e eficiência, e outras providências, em clara simetria com os conceitos da União (Mato Grosso, 2024a).

Isso revela que a temática da governança pública tem exercido um papel central nas discussões que envolvem a gestão das organizações ligadas direta ou indiretamente ao Estado. Neste contexto, as universidades públicas são exemplos de organizações cujo tema têm evidenciado o papel de estruturas administrativas, como as corregedorias, outrora relegadas a um papel secundário.

Essas estruturas são essenciais para a manutenção da ética e da integridade em instituições estatais, incluindo Instituições de Ensino Superior (IES). No entanto, a eficiência e eficácia das corregedorias pode variar significativamente em função do seu nível de maturidade. No caso da USC da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), até 2025 ainda não se havia aplicado um modelo consolidado para mensurar essa maturidade e relacioná-la à efetividade e qualidade no desempenho das suas atribuições.

### 1.1 Contextualização do Problema

A Controladoria Geral da União (CGU), por meio da Corregedoria Geral da União (CRG), exerce a função de órgão central do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SisCor). A CRG construiu um modelo de maturidade correcional, identificado nos processos e produtos da CGU pela sigla CRG-MM. Ele foi desenvolvido para proporcionar o constante aperfeiçoamento e possibilitar a graduação da maturidade de unidades correcionais da administração pública e está estruturado em 5 níveis progressivos, diferenciados pelos graus de desempenho esperados.

A primeira experiência de aplicação do CRG-MM no âmbito do SisCor se deu com a rodada inicial de autoavaliação da maturidade correcional realizada, ainda de modo experimental e por adesão das USCs do Poder Executivo Federal, no ano de 2020. A segunda rodada de autoavaliação, realizada no ano de 2022, foi segmentada a partir de três grandes grupos de organizações: administração direta e indireta, empresas públicas, e instituições federais de ensino superior. A terceira rodada ocorreu no segundo semestre do ano de 2024, com a novidade de ter acontecido diretamente dentro do sistema e-CGU, que integra a plataforma de softwares da CGU (Brasil, 2025a).

Não foram encontrados trabalhos, ou notícias de que uma IES estadual ou municipal tenha aplicado em sua atividade correcional o CRG-MM. A propósito, segundo o site do Programa de Fortalecimento de Corregedorias (PROCOR), instituído pela Portaria nº 1.000/2019/CGU, não há adesão de nenhuma universidade pública estadual a este programa (Brasil, 2024h) que possibilita aos seus aderentes a realização de cursos e treinamentos sobre atividades correcionais; a recepção de material técnico e orientativo para atividades correcionais; e a disponibilização dos sistemas informatizados da Corregedoria-Geral da União – CRG (Brasil, 2025a).

A partir desta conjuntura é que surgiu o interesse da aplicação do CRG-MM na Unidade Setorial de Correição da UNEMAT, buscando compreender como se daria esse procedimento, quais as descobertas possíveis, qual seria o atual nível de maturidade da USC, qual seria o método de mensuração, que ações devem ser implementadas para impulsionar a elevação do nível de maturidade, e qual nível de maturidade correcional a Unidade Setorial de Correição da UNEMAT poderia almejar segundo as suas características.

A implementação do CRG-MM representa uma oportunidade estratégica para aprimorar as práticas de governança e gestão pública em instituições, principalmente aquelas responsáveis por manter a integridade e a conformidade organizacional. Na UNEMAT, a USC desempenha um papel fundamental na promoção da ética e no fortalecimento da transparência institucional.

## **1.2 *Lócus* e Recorte da Pesquisa**

A trajetória da UNEMAT remonta à criação do Instituto de Ensino Superior de Cáceres (IESC), em 20 de julho de 1978, consolidando-se como uma instituição de ensino superior nascida no interior do Estado de Mato Grosso. Inicialmente vinculada à Secretaria Municipal de Educação e à Assistência Social, o IESC foi instituído como entidade autárquica

municipal e, posteriormente, teve seus cursos autorizados pelo Decreto Federal nº 89.719, de 1984.

O processo de institucionalização prosseguiu com a criação da Fundação Centro Universitário de Cáceres (FUCUC), em 1985, transformada em Fundação Centro de Ensino Superior de Cáceres (FCESC) em 1989, e, finalmente, em Fundação de Ensino Superior de Mato Grosso (FESMAT) em 1992. Durante a década de 1990, a instituição expandiu sua atuação para diversas regiões do estado, com a criação de núcleos pedagógicos em municípios estratégicos, como Sinop, Alta Floresta, Pontes e Lacerda, entre outros.

A consolidação da UNEMAT ocorreu em 15 de dezembro de 1993, com a promulgação da Lei Complementar nº 30, que instituiu oficialmente a universidade, transformando os núcleos pedagógicos em câmpus universitários. A autonomia didática, científica e pedagógica foi conquistada em 1999, com o credenciamento pelo Conselho Estadual de Educação, sendo renovada em 2012.

A UNEMAT ampliou sua atuação ao incorporar cursos e estruturas de outras instituições, como a UNED de Diamantino e a UNINOVA de Nova Mutum, passando a contar com 13 câmpus. Atualmente, a universidade oferece uma ampla gama de cursos presenciais e a distância, atendendo cerca de 22 mil acadêmicos, além de possuir programas de pós-graduação *stricto e lato sensu*.

Destaca-se ainda o pioneirismo da UNEMAT em programas de formação de professores, como o Programa Parceladas, iniciado em 1992, e a oferta de ensino a distância desde 1999, posteriormente integrada ao Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). A instituição também se destaca pelo atendimento às demandas específicas do estado, incluindo a oferta de cursos de licenciatura para mais de 30 etnias indígenas, por meio da Faculdade Indígena Intercultural, consolidando seu compromisso com a inclusão e a diversidade regional.

Ao completar 40 anos a UNEMAT, no final do ano de 2020, por meio da Resolução nº 033/2020/CONSUNI, deu mais um passo para o seu aperfeiçoamento institucional, ao constituir a sua USC em atendimento ao disposto no *caput* do art. 13 da Lei Complementar nº 550, de 27 de novembro de 2014 do Estado de Mato Grosso (UNEMAT, 2020; Mato Grosso, 2014). Esta lei incluiu a UNEMAT no rol de órgãos da administração indireta que devem compor o Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual concebido neste mesmo diploma legal.

Este sistema atualmente é norteado pelo Planejamento Estratégico 2024-2027, da Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso (CGE-MT) e pelo Plano Anual de Corregedoria (PACOR) 2025, também elaborado por esta Controladoria. Segundo a LC 550/2014, a CGE-

MT é o órgão central do Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual, portanto, ela planeja e gerencia as políticas públicas correcionais no Poder Executivo de Mato Grosso (Mato Grosso, 2024b; Mato Grosso, 2025a).

O Planejamento Estratégico da CGE-MT definiu como objetivo estratégico macro para as USC que compõem o sistema correcional do poder executivo estadual, a contínua ascensão entre os níveis de maturidade, dentro da escala estabelecida pelo CRG-MM. Assim, tentar-se-á usar o CRG-MM como um instrumento diagnóstico, visando determinar o estágio atual de maturidade da USC da UNEMAT, além de sugerir estratégias para sua melhoria e conformidade com as melhores práticas da corregedoria pública.

Para o decorrer deste estudo cabe explicar que a nomenclatura Unidade Setorial de Correição (USC) é comumente usada para designar os órgãos correcionais, mas isso não significa que outras nomenclaturas, tais como: unidades correcionais, unidade de correição, unidades setoriais ou simplesmente corregedorias, não possam ser utilizadas em trabalhos ou atividades relacionados à atividade correcional, ou estejam incorretas. USC é preferencial pois trata-se do nome empregado pela CGU para designar os órgãos de corregedoria do poder executivo em geral, conforme disposto na Nota Técnica nº. 1641/2023/CGSSIS/DICOR/CRG (Brasil, 2023b).

### **1.3 Pergunta de Pesquisa**

Diante desse contexto, surge a questão central desta pesquisa: O CRG-MM, por suas características, pode ser efetivamente aplicado em uma instituição de ensino superior estadual, como a UNEMAT?

### **1.4 Objetivo Geral**

Nesse sentido, esta pesquisa se propõe a analisar a maturidade correcional da Unidade Setorial de Correição da Universidade do Estado de Mato Grosso a partir do modelo CRG-MM, identificando desafios e propondo ações estratégicas a fim de aprimorar a eficiência e a eficácia da atividade correcional.

### **1.5 Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar a situação atual por meio do procedimento de autoavaliação para aferição do nível de maturidade correcional da Unidade Setorial de Correição da UNEMAT estabelecido pelo modelo de maturidade correcional CRG-MM da Controladoria Geral da União;
2. Identificar quais são os macroprocessos do nível de maturidade imediatamente superior ao da situação atual diagnosticada que faltam ser implementados;
3. Elaborar os planos de ações necessários para atingir a implementação dos macroprocessos do nível de maturidade imediatamente superior ao da situação atual diagnosticada.

### **1.6 Justificativa e Relevância do Estudo**

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2028 (PDI) e o Plano estratégico participativo 2015-2025 (PEP) da UNEMAT expõem os pilares estratégicos da organização, estando entre eles a contemplação de princípios de Respeito, Ética e Valorização Humana e Profissional (UNEMAT, 2023; UNEMAT, 2018), direcionando os rumos da instituição para o melhoramento das práticas e evolução de suas instâncias de integridade, dentre as quais sobressai-se a Unidade Setorial de Correição, conforme apontamento do Programa de Integridade (UNEMAT, 2024).

A ressonância relativa às atribuições da USC na UNEMAT, se evidencia nos objetivos estratégicos para a gestão universitária contidos no PDI. Cabe à instituição o envolvimento constante no processo de aprimoramento de políticas de planejamento por meio de capacitações de gestores e servidores em busca da melhoria do ambiente universitário, tornando-o mais saudável e produtivo (UNEMAT, 2023). A USC, neste ponto, é uma das estruturas essenciais para o cumprimento de tais objetivos, pois a sua atuação enreda a formulação de políticas internas de integridade, prevenção à corrupção e fraudes, combate aos conflitos de interesse, promoção de campanhas de conscientização, recebimento de denúncias e apuração de irregularidades (UNEMAT, 2024).

Entende-se que o processo de ascensão nos níveis de maturidade correcional pode favorecer o alinhamento da USC aos princípios e objetivos institucionais delineados no PDI (2022-2028), contribuindo para a consolidação de práticas administrativas mais integradas e eficazes. Sob essa lente, é possível considerar que o avanço da USC em direção a níveis mais elevados de maturidade correcional favorece a harmonização com o Plano de Integridade, promovendo aprimoramento contínuo das práticas administrativas e da governança

universitária.

A propósito, a atividade correcional na UNEMAT se destina a desempenhar um papel fundamental na promoção da paz, justiça e eficácia institucional, alinhando-se diretamente com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 das Nações Unidas, o qual o poder público do Brasil comprometeu-se a implementar por meio da Agenda 2030. Essa adesão envolve a incorporação dos ODS nas políticas públicas, com o objetivo de alcançar um desenvolvimento mais sustentável e equitativo. O ODS 16 visa promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis (UN, 2025).

A justiça, um dos pilares do ODS 16, é também uma consequência direta das ações correcionais na UNEMAT. Ao assegurar que as normas e regulamentos sejam aplicados de maneira justa e equitativa, a universidade fortalece a confiança nas instituições educacionais e contribui para a formação de uma sociedade mais justa. A transparência e a responsabilidade nas decisões correcionais são elementos que reforçam a legitimidade da instituição e a sua capacidade de promover mudanças sociais significativas.

Portanto, a relevância deste estudo reside na aplicação de um procedimento de diagnóstico e autoavaliação, e na contribuição para o debate sobre governança e integridade no setor público e as consequências da implementação do modelo de maturidade correcional na gestão de instituições públicas de ensino superior orientados por evidências científicas.

Ao realizar a discussão teórica com a realidade prática da UNEMAT, busca-se oferecer resultados para outras instituições que enfrentam desafios semelhantes, subsidiando futuras iniciativas de aprimoramento das corregedorias, especialmente quanto àquelas que estão fora do Poder Executivo Federal, ou seja, as USCs de organizações públicas de outros estados e de municípios, promovendo um diálogo lúcido sobre a importância da maturidade correcional na construção de instituições que buscam continuamente o aperfeiçoamento dos processos correcionais.

A adoção de modelos estruturados de avaliação tem o potencial de fortalecer significativamente as corregedorias, promovendo maior eficiência e eficácia no cumprimento de suas atribuições. No contexto específico da USC da UNEMAT, essa abordagem visa diagnosticar o estágio atual de maturidade correcional e fornecer subsídios para a implementação de ações estratégicas que impulsionam sua progressão na escala do CRG-MM. Os resultados esperados podem servir como referência para outras instituições públicas que buscam aprimorar suas estruturas correcionais, contribuindo para o fortalecimento da governança pública.

## 1.7 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, conforme detalhado abaixo:

O Capítulo 1, intitulado Introdução, apresenta a contextualização do tema, a delimitação do problema, a pergunta norteadora, demonstra os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa, a relevância organizacional, social e acadêmica da pesquisa e a disposição geral da dissertação.

O Capítulo 2, denominado Constitucionalismo, Políticas Públicas e Governança, é dedicado à revisão da literatura sobre o processo histórico, social e político de construção das bases do estado constitucionalista moderno que deram sustentação à ideia de *Res publica*<sup>1</sup> e oportunizaram a criação de políticas voltadas ao bem comum, introduzindo os meios e os mecanismos de controle social sobre a atividade estatal com o advento da governança pública. São também abordados aspectos da Agenda 2030 com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

O Capítulo 3, Modelo de Maturidade Correccional (CRG-MM) e a Unidade Setorial de Correição (USC) da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), discute a temática central da pesquisa. Apresenta o processo de construção do modelo de maturidade, seu conceito, estruturação, lógica de funcionamento, finalidades e reflexos da sua aplicação em diversos contextos organizacionais. Também se expõe sobre a formação da Unidade Setorial de Correição na UNEMAT, destacando suas atribuições, objetivos, finalidade e limites institucionais.

O Capítulo 4, Metodologia, descreve a abordagem metodológica da pesquisa, incluindo a tipologia adotada, o lócus do estudo, as etapas necessárias para conhecimento do nível de maturidade correccional, o instrumento utilizado para a coleta de dados, bem como os métodos de análise empregados.

O Capítulo 5, Resultados e Discussão, apresenta a análise dos dados obtidos a partir da aplicação da planilha de diagnóstico. Por fim, o Capítulo 6, Conclusão, traz as ponderações sobre a realização da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros.

---

<sup>1</sup> *Res publica* é uma expressão em latim que significa "coisa pública" ou "coisa do povo", sendo a origem da palavra "República", um sistema de governo onde o poder emana do povo e o chefe de Estado é eleito, em oposição à monarquia. Refere-se aos bens, assuntos e ao Estado que pertencem e são geridos em benefício de todos os cidadãos. Disponível em: <https://ensinarhistoria.com.br/a-republica-que-nao-alcancou-o-publico/> Acesso em: 02 set. 2025.

## 2 CONSTITUCIONALISMO, POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA

A constituição norte-americana de 1787, amplamente descrita por teóricos como “primeira”, codificada e ainda vigente, estruturou plenamente a organização do Estado contemporâneo, e inaugurou diversos princípios típicos do constitucionalismo moderno, como hoje se conhece, tais como: Separação de poderes, Sistema de freios e contrapesos, e a Soberania popular. O constitucionalismo moderno, portanto, oportunizou a abertura à participação social, seja na construção de políticas públicas ou na fiscalização de atos de gestão (Gaspardo; Andrade, 2018), destacando-se como exemplo a Constituição Federal brasileira de 1988. A seguir a Figura 1 retrata a Assembleia Nacional Constituinte de 1988, responsável pela elaboração e aprovação da Constituição Cidadã<sup>2</sup>, e seus exemplares gratuitamente distribuídos pelo Congresso Nacional.

Figura 1 - Assembleia Nacional Constituinte e a Constituição Federal de 1988



Fonte: Leão (2018).

Na atualidade, o constitucionalismo orienta e legitima os arranjos e práticas de governança, oferecendo marcos normativos, limites e princípios regulatórios para a participação, controle social e responsabilização dos agentes públicos e privados. A convergência entre constitucionalismo e governança fortalece mecanismos de participação e controle, neste interim a implementação do modelo de maturidade correcional pode contribuir para mudanças positivas na cultura institucional, melhoria dos processos internos,

<sup>2</sup> A Constituição Cidadã é uma alcunha da Constituição Federal de 1988, é a atual Lei Maior do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988, após o período da ditadura militar, sendo um marco da redemocratização por instituir amplos direitos e garantias fundamentais (como saúde, educação, liberdade de expressão) e fortalecer a democracia, a justiça social e a participação popular, estabelecendo a base do ordenamento jurídico brasileiro e o papel do Estado e dos cidadãos. Disponível em: <https://www.senado.gov.br/noticias/especiais/constituicao25anos/historia-das-constituicoes.htm#:~:text=Promulgada%20no%20dia%205%20de%20outubro%20de,%2D%20e%20manter%20o%20Estado%20como%20rep%C3%ABlica>. Acesso em 02 set. 2025.

fortalecimento da integridade e maior colaboração entre áreas técnicas e gestão (Almeida, 2024).

Do esforço histórico de construção do constitucionalismo moderno com grande fiador da governança pública, surgiram políticas de controle dos atos de gestão e autotutela que subsidiam o controle social. De acordo com (Oliveira *et al*, 2018), o SisCor<sup>3</sup> é uma política pública de autotutela, que está instituída desde 2005 no Poder Executivo Federal. No âmbito do Estado de Mato Grosso, uma política similar foi criada pela Lei Complementar nº 550/2014, que entre outras medidas, instituiu o Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual, conforme (Andrade *et al*, 2024).

O controle social sobre a execução de políticas públicas de estado tem apresentado um quadro de maior participação dos interessados, a população em geral. Segundo Bingham, Nabatchi e O'Leary (2005) a administração pública precisa abordar novos processos de governança para ajudar o setor público a desenvolver e usar melhores práticas diante da crescente participação dos *stakeholders*<sup>4</sup>.

Atentas a esta tendência, as corregedorias dos órgãos públicos têm se colocado como instrumentos de melhoria da gestão. No entanto, para que efetivamente possam corroborar o processo de melhoria da governança pública, estas unidades precisaram instituir padrões de procedimentos e sistematização de práticas para aumentar a sua eficiência. Foi neste contexto que a CGU elaborou o CRG-MM com a finalidade de propor um padrão de uma corregedoria eficiente e eficaz, conforme (Brito *et al*, 2022).

A USC da UNEMAT, que está vinculada ao Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual, cujo órgão central, a CGE-MT, esbarra em fatores limitantes no percurso de evolução da maturidade correcional.

A partir da relação entre formuladores (agentes políticos) e implementadores (gestores da UNEMAT), tal como desenvolvido por (Lotta, 2010; Matland, 1995; Arretche, 2001), pode-se pensar que há muitos obstáculos internos na UNEMAT a serem superados.

---

<sup>3</sup> É Sistema de Correição do Poder Executivo Federal. A Corregedoria-Geral da União (CGU) é o órgão central do sistema, tendo a função de integrar as atividades no âmbito do Governo Federal. Disponível em: [https://www.gov.br/mdr/pt-br/canais\\_atendimento/corregedoria/conheca-a-corregedoria/siscor](https://www.gov.br/mdr/pt-br/canais_atendimento/corregedoria/conheca-a-corregedoria/siscor). Acesso em: 17 abr. 2025.

<sup>4</sup> Os stakeholders são considerados qualquer parte interessada que seja afetada, de alguma forma, pelas decisões e ações de uma organização. Nesse sentido, eles podem ser qualquer grupo que tenha relevância e valor para os negócios, como os fornecedores, funcionários, clientes, acionistas, investidores, governo, comunidade, mídia, dentre outros interessados. Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/stakeholders-impacto-projetos>. Acesso em: 17 abr. 2025.

Para se dar início à explicação do processo que pretende estudar a aplicação do CRG-MM como meio de desenvolvimento da política de governança pública será necessário pormenorizar os conceitos e ideias sobre este assunto com enfoque em *accountability*, transparência e integridade.

## 2.1 Governança, *Accountability*, Transparência e Integridade no Setor Público

Esta seção aborda os conceitos de governança, *accountability*, transparência e integridade no setor público, na procura por compreender como estes elementos contribuem para uma gestão mais ética, eficaz e eficiente. Sua introdução no setor público, justifica a relevância das corregedorias nas estruturas de governo, e a importância que um modelo de maturidade pode significar para o desenvolvimento destas corregedorias.

A governança pública surge em função do distanciamento dos proprietários, em relação à gestão dos seus empreendimentos, que são os *stakeholders*. Portanto, o objetivo primário da governança pública é coadunar as expectativas destes proprietários às dos gestores das políticas públicas, de modo a estabelecer as ações que venham dirigir, monitorar ou controlar as organizações para o alcance dos resultados pretendidos, sendo seus princípios plenamente aplicáveis aos mais diversos tipos de organizações (Da Silva *et al*, 2023). Neste sentido, a sociedade é a proprietária, enquanto a gestão administrativa estatal representa os gestores.

Porém, nesta relação há diversos fatores que assinalam as discordâncias entre os proprietários e os gestores, por isso, segundo (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2012) a governança surge e é considerada uma das mais avançadas técnicas de gerenciamento, podendo ser aplicada em diversas organizações, uma vez que garante uma maior eficiência às decisões tomadas, bem como mitiga o conflito de interesses entre os proprietários e os gestores.

O Tribunal de Contas da União (TCU) que segundo a definição do art. 71 da Constituição Federal de 1988, é a instituição responsável por auxiliar o Congresso Nacional a realizar o controle externo dos atos do Poder Executivo Federal, elaborou um Referencial Básico de Governança Organizacional (2020) cujo primeiro capítulo trata da distinção entre governança e gestão.

Para tanto, apresenta a seguinte analogia encontrada em Brasil (2020, p.16):

Em um condomínio residencial, a gestão está sob a responsabilidade do síndico. É ele quem recebe as verbas condominiais e as utiliza para fazer o condomínio funcionar. Ele tem poder para contratar e distratar. Mas ele é o dono do condomínio? Tem ele poder absoluto? Não, certamente que não. São os proprietários das unidades do condomínio que detêm o poder maior.

Eles estabelecem as regras de funcionamento do condomínio e dão o direcionamento superior para que o síndico, eleito pelos proprietários e sob sua delegação, realize as ações por eles demandadas, sempre devendo prestar contas de suas ações à assembleia de proprietários, que pode, inclusive, destituí-lo. Assim, enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora.

A seguir representa-se por meio da Figura 2 a dinâmica entre governança e gestão no meio organizacional, destacando suas funções específicas e os fluxos de interação existentes. A governança ocupa um papel estratégico, norteando o direcionamento institucional, a formulação de políticas, a supervisão da atuação administrativa e a realização de práxis adequadas aos princípios de transparência, responsabilização e controle social. Por sua vez, a gestão se materializa na incorporação das diretrizes de governança, superintendendo a execução de programas, no manejo eficiente dos recursos disponíveis e na permanente avaliação do desempenho institucional.

Figura 2 - Relação entre governança e gestão



Fonte: Brasil (2020, p. 17).

Observando a Figura 2, a gestão, representada à direita, trabalha a partir das estratégias de governança visando a eficácia e a eficiência das políticas públicas com *accountability*, termo originário da língua inglesa, sem tradução literal para a língua portuguesa, largamente empregado para se referir à capacidade dos gestores de assumir responsabilidade pelas suas ações, decisões e resultados, com foco na transparência e na prestação de contas.

De acordo com Rocha (2011), a concepção de *accountability* no serviço público é multifacetada, pois reconhece que as funções desempenhadas pelos administradores públicos nas sociedades contemporâneas são demasiadamente complexas. Medidas de controle de eficiência e de resultados são importantes, mas destaca que elas são insuficientes para abranger todas as expectativas que a sociedade projeta em relação aos administradores públicos. De acordo com esse autor, foi possível estabelecer a ideia de *accountability* como a responsabilização permanente dos gestores públicos em razão dos atos praticados em

decorrência do uso do poder que lhes é outorgado pela sociedade, enfatizando, no entanto, que essa responsabilização se dê mediante algum tipo de sanção.

Para Meza, Moratta e Groschupf (2012), *accountability* significa que os gestores têm obrigação de prestar contas a quem os elegeu e responder integralmente por todos os atos que praticam no exercício de seus mandatos. Portanto, está cristalino que *accountability* no setor público está relacionada à transparência e à integridade.

Isso incita ponderações necessárias, sobre o que é a transparência no serviço público. Segundo Pereira e Pereira (2024), vai além da simples prestação de contas, envolvendo a disponibilização de dados que permitam aos cidadãos entenderem as decisões tomadas e os recursos utilizados. A transparência pública é nevrálgica para construir confiança entre governo e os cidadãos. Essa confiança é essencial para a legitimidade do governo e para a participação efetiva dos cidadãos na vida política.

Nesta conjuntura é possível perceber que a transparência aplicada ao setor público, “aproxima o cidadão da gestão, na medida em que este, tem a possibilidade de acompanhar as decisões dos gestores quanto à utilização dos recursos”, conforme Silva e Vacovski (2015, p. 72). Relembrando a analogia empregada pelo TCU, ao fundamentar o que motivou o surgimento do termo governança, observa-se que a transparência promove a integração entre a sociedade, que é o proprietário do negócio, e os gestores que são os agentes políticos e os servidores públicos.

Temas relativos à governança, *accountability*, transparência e integridade no setor público, também são relevantes para organismos internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), instituição intergovernamental com sede em Paris, que promove a cooperação entre 38 países membros para alcançar o progresso econômico, social e ambiental (Silva; Calado, 2025).

Entre os objetivos da OCDE, destaca-se o fomento à boa governança estatal, o desenvolvimento social e o crescimento econômico por meio de cooperação institucional e política, assim como a utilização de mecanismos de monitoramento. A OCDE afirma que a integridade no setor público refere-se ao alinhamento consistente e à adesão a valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público (OCDE, 2022).

A definição de integridade como alinhamento a valores éticos para priorizar o interesse público reflete princípios da OCDE, onde o compromisso estratégico é essencial para alocar recursos e evitar falhas em reformas. Sem engajamento de líderes políticos e gerenciais, estratégias perdem efetividade, destacando a necessidade de inclusão de todas as unidades

governamentais para apoio transversal. Instituições democráticas fortes, com transparência como base para confiança cidadã, formam o núcleo de governança sólida, conforme indicadores OCDE de integridade pública (Amâncio, Faria, Biscaia, 2024).

É necessário que o alto nível estratégico e gerencial, núcleo de tomada de decisões, das organizações públicas esteja comprometido com as ações e com a alocação de recursos apropriados para criar e manter uma estrutura de integridade. Sem compromisso nos mais altos níveis políticos e de gestão, é improvável que as estratégias de integridade sejam efetivas ou sustentáveis a longo prazo. Uma boa prática para que a estratégia e as reformas sugeridas reúnam o apoio necessário em toda a administração é garantir a participação adequada de representantes de qualquer organização, departamento ou unidade governamental (OCDE, 2022).

Salienta-se que a OCDE compreende que instituições democráticas eficientes estão no cerne de uma boa governança pública; integridade é a pedra angular de qualquer sistema de governança pública sólida; enquanto a transparência é fundamental para incluir os cidadãos na formulação de políticas e criar confiança nas instituições públicas.

Após a explanação dos aspectos gerais sobre Governança, *Accountability*, Transparência e Integridade no Setor Público, se prosseguirá, na próxima seção, com o aprofundamento dos conceitos destes elementos aplicados ao campo da gestão de universidades públicas, com foco na UNEMAT.

### ***2.1.1 Conceitos e Fundamentos de Governança, Accountability, Transparência e Integridade no Setor Público***

No Brasil, até o ano de 2023, conforme o último Censo da Educação Superior realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Brasil, 2023c), havia um total de 116 universidades públicas, 69 federais, 41 estaduais, e 6 municipais. A UNEMAT é uma IES estadual, e seu formato organizacional se assemelha aos das demais universidades públicas brasileiras, trazendo consigo cargas de facilidades e dificuldades análogas.

O termo governança universitária é compreendido como o processo de criação de políticas e decisões de alto nível em IES, dessa forma, a temática sobre a governança universitária encontra-se no centro dos debates relacionados ao futuro da educação formal, afinal, entender não apenas como estão organizadas administrativa, jurídica e economicamente essas instituições, mas também compreender suas relações com entidades e

atores externos é fundamental para garantir os objetivos da educação superior de qualidade (Da Silva *et al.* 2023). Em relação à *accountability*, no setor público, importa mais o significado ligado à responsabilidade objetiva ou obrigação de responder por algo ou à transparência nas ações públicas (Alves, 2021, p. 33).

A transparência na gestão das universidades públicas pode ser conceituada como evidência de todas as informações sobre a organização, cargos e responsabilidades, além de normas e relatórios. Permite que a instituição de ensino seja monitorada pelo cidadão (Costa, 2018). Exemplos práticos são os relatórios de monitoramento da Lei de Acesso à Informação (LAI) publicados pela ouvidoria da UFC no portal desta IES desde 2020. Dentre estes relatórios destaca-se o do ano de 2022, em que há uma interessante distinção entre transparência passiva e transparência ativa, demonstrando organização e profissionalismo da gestão universitária com a transparência pública para bem informar os cidadãos.

A primeira é aquela relacionada a todo o pedido de informação feito por iniciativa do cidadão e direcionado ao Serviço de Informação ao Cidadão da instituição competente pela informação demandada. Ou seja, o monitoramento da transparência passiva refere-se ao monitoramento da interação de todos os registros de pedidos de informação registrados na Plataforma Fala.BR, analisados e respondidos. A segunda incumbe o órgão de dispor informações por iniciativa própria em seus sítios institucionais, bem como nos portais mantidos pelo poder público. Podem-se citar como exemplos, o Portal da Transparência da Controladoria Geral da União e o Portal Brasileiro de Dados Abertos (Reginaldo, 2022).

Acerca da importância da lógica da integridade nas organizações públicas, a falta de uma determinação clara e transparente da gestão na estrutura do órgão público coloca em risco os diferentes mecanismos que fazem parte da gestão da integridade. Para as IES, o conceito de integridade se resume em envidar esforços, no sentido de buscar o aprimoramento dos mecanismos de governança pública, ainda não adotados, ou adotados parcialmente, no intuito de aprimorar o índice integrado de governança e gestão pública (Souza; Simon, 2023).

Em síntese, a governança universitária, especialmente no contexto das universidades públicas brasileiras como a UNEMAT, revela-se como um elemento necessário à gestão para qualificar a educação superior, ao articular políticas e decisões que envolvem não apenas a administração interna, mas também as interações com *stakeholders*. A transparência na gestão da UNEMAT, conforme destacado, é fundamental para que a sociedade possa acompanhar e fiscalizar as atividades das instituições de ensino, garantindo a responsabilidade e a integridade na utilização dos recursos públicos.

Não se pode olvidar, que a integridade na gestão universitária é necessária para não

comprometer a eficácia dos mecanismos de governança, revelando a demanda por desenvolvimento contínuo. Nesse sentido, é imperativo abordar os desafios contemporâneos na gestão pública, que exigem uma reflexão crítica sobre as práticas de governança e a implementação de estratégias que promovam *accountability*, integridade e transparência nas universidades, assegurando assim a sua relevância e sustentabilidade no cenário educacional atual (Souza; Wrzesinski, 2023).

### ***2.1.2 Desafios Contemporâneos na Gestão das Universidades Públicas***

A gestão de universidades públicas enfrenta uma série de desafios contemporâneos que vão além das questões orçamentárias, patrimoniais, de ingresso, de permanência etc. “A promoção da integridade desponta como exigência para garantir a transparência, a ética, a honestidade, e a retidão nas instituições de ensino superior” (Alves, 2021, p. 74). Em um contexto no qual a confiança da população nas instituições é frequentemente questionada (Colombo, 2011), a necessidade de um sistema de governança bem constituído se torna premente. Assim, a atuação das corregedorias se destaca como um mecanismo essencial para a promoção de uma cultura de integridade, prevenindo e combatendo práticas irregulares que possam comprometer a missão das universidades.

A atividade correcional desempenha um papel vital na manutenção da integridade nas universidades. As corregedorias têm a responsabilidade de investigar denúncias de irregularidades, promover a *accountability* e implementar medidas corretivas quando necessário. Este trabalho não se limita apenas à repressão de condutas inadequadas, mas também à promoção de práticas que incentivem a ética e a transparência (Franco, 2022). A atuação proativa das corregedorias pode contribuir para a construção de um ambiente acadêmico mais saudável, onde a confiança nas instituições é restaurada e fortalecida.

Além disso, há o desafio de integrar a atividade correcional com as demais funções administrativas e acadêmicas. A colaboração entre as corregedorias e as diferentes áreas da universidade é essencial para criar um sistema de governança eficaz (Brasil, 2020). Isso envolve a capacitação de servidores e a conscientização da comunidade acadêmica sobre a importância da integridade. A implementação de programas de formação e sensibilização pode ajudar a cultivar uma cultura de ética, onde todos se sintam responsáveis pela promoção da integridade institucional (Colombo, 2011).

Os desafios contemporâneos da gestão de universidades públicas exigem uma abordagem integrativa envolvendo a atividade correcional. As corregedorias, nessa conjuntura,

atuam na repressão de irregularidades, e na promoção de uma cultura organizacional coesa com os valores éticos. A construção de um ambiente acadêmico confiável é elementar para que as universidades cumpram sua responsabilidade social. Na próxima seção será explorado o papel das corregedorias nas IES.

## **2.2 O Papel das Corregedorias nas Instituições de Ensino Superior Públicas**

As corregedorias são estruturas de integridade nas universidades públicas, a exemplo da Unidade Setorial de Correição (USC) da UNEMAT. Na atualidade muitas IES, notadamente as federais, dispõem de uma USC. O ambiente universitário tem sido cada vez mais exigente com o desempenho e o comportamento de seus integrantes, neste contexto as corregedorias não se limitam apenas à repressão de irregularidades, mas também atuam na construção de um ambiente acadêmico que se interessa pelo bem-estar de sua comunidade.

Nas IES públicas, assim como em diversas organizações, as corregedorias têm a responsabilidade de investigar denúncias de irregularidades e implementar medidas corretivas quando necessário. Segundo Franco (2022), essa atuação proativa das corregedorias contribui para a restauração da imagem e confiança da instituição. Além disso, “a gestão das universidades públicas deve integrar a atividade correcional com as demais funções administrativas e acadêmicas, alicerçando uma colaboração eficaz entre as corregedorias e as diferentes áreas da instituição” (Garcia, 2017, p. 369). A sensibilização da comunidade acadêmica, sobre a valorização de um espaço de convívio íntegro, é ponto nevrálgico de evolução, onde todos os membros da instituição se sintam responsáveis pela contínua ascensão de valores éticos (Colombo, 2011).

A eficiência e eficácia das corregedorias podem variar significativamente em função do seu nível de maturidade. Atualmente, a USC da UNEMAT não conhece o seu nível de maturidade correcional. O CRG-MM é uma ferramenta para autoavaliar e aprimorar as funções das corregedorias públicas. Este modelo é estruturado em cinco níveis progressivos, diferenciados pelos graus de desempenho esperados, e visa possibilitar a graduação da maturidade das unidades correcionais da administração pública (Andrade *et al.*, 2024).

Assim, o modelo da CGU busca auxiliar as unidades setoriais de correição (USC) na identificação de seu nível de maturidade correcional, fornecendo parâmetros para o estabelecimento do patamar de desempenho desejado, sem limitar os gestores a um conjunto de soluções pré-determinadas, assemelhando-se aos princípios do modelo Toyota, pois “trata-se de uma ferramenta estratégica concebida para estabelecer processos padronizados como base

para a melhoria contínua, sem, contudo, impedir a expressão criativa individual para melhorar o trabalho padronizado e incorporando-a aos novos padrões” (Liker, 2022, p. 378).

A seguir, serão apresentadas informações básicas sobre as origens e os modelos de maturidade, de diversas áreas atualmente aplicados em organizações públicas brasileiras, com especial enfoque no modelo de maturidade correcional e suas implicações para a gestão das corregedorias nas IES, com destaque à USC da UNEMAT.

A seguir, no Quadro 1 sintetiza-se as informações relevantes apresentadas neste capítulo:

Quadro 1 - Síntese sobre o constitucionalismo, políticas públicas e governança

<b>Constitucionalismo e Governança</b>	<b>Transparência Pública</b>	<b><i>Accountability</i> e Integridade</b>	<b>Papel das Corregedorias Públicas</b>
Explora-se como as bases do constitucionalismo moderno legitimam o controle social e a participação na fiscalização dos atos de gestão	Elemento essencial para que haja confiança entre governo e cidadãos, o capítulo diferencia Transparência Ativa e Transparência Passiva.	<i>Accountability</i> é a obrigação dos gestores de serem responsabilizados por seus atos. A Integridade é focada no limite de valores éticos e da priorização do público sobre o privado.	As corregedorias são estruturas de destaque para a manutenção da ética e prevenção de irregularidades nas IES.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

### **3. MODELO DE MATURIDADE CORRECCIONAL E UNIDADE SETORIAL DE CORREIÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO**

O Modelo de Maturidade Correcional (CRG-MM) surge como uma estrutura conceitual para avaliar e aprimorar a gestão de sistemas correcionais, inspirado em frameworks de maturidade organizacional já aplicados em outras áreas da gestão pública. Na UNEMAT, a USC representa uma iniciativa institucional estratégica, alinhada à missão acadêmica de promoção da integridade, por meio da prevenção e repressão de irregularidades administrativas no âmbito da Universidade.

#### **3.1 A Genealogia do Modelo de Maturidade Correcional**

Derivado do grego "*genea*" (origem, nascimento, raça) e "*logos*" (estudo, discurso), genealogia designa historicamente o exame cronológico de filiações familiares, reconstruindo linhagens por meio de árvores genealógicas baseadas em documentos como certidões e registros civis. Originalmente se refere ao estudo para se estabelecer a origem de um indivíduo ou de uma família (Costa de Freitas, 2025). Esse termo é também amplamente empregado em trabalhos acadêmicos de gestão pública, administração e organizações para traçar a evolução histórica e conceitual de práticas, instituições ou modelos.

Em gestão pública, a genealogia descreve a trajetória evolutiva de modelos administrativos, como do patrimonialismo ao gerencialismo, identificando heranças como nepotismo e clientelismo na República Velha e transições para governança democrática (Bresser-Pereira, 1996). Trabalhos como "Genealogia e Análise das Instituições Brasileiras" (IPEA) mapearam instituições estatais desde o Império, revelando continuidades e discontinuidades normativas (Dutra, 2015).

Em administração, genealogia reconstrói linhagens intelectuais de disciplinas, como no ensino de administração pública enquanto "genealogia multidisciplinar" integrando *management*, políticas públicas e ciências sociais (Dias Magalhães, 2023). Estudos foucaultianos, como "Genealogia da Governamentalidade", analisam a emergência da "polícia" como boa gestão estatal na modernidade (Santos, 2010).

Pesquisas organizacionais usam genealogia para evolução conceitual, como "Governança pública: a consolidação de uma matriz" (Raquel, 2012), propondo linhagem de governança desde os anos 1990, ou "Evolução do Conceito de Gestão Social" (Aguar-Barbosa;

Chim-Miki, 2020), rastreando elementos consensuais de 1990-2018 em literatura nacional. A partir deste cenário se empregou nesta pesquisa o termo genealogia para historicizar o processo que culminou a formação do CRG-MM, por meio da identificação das origens e dos modelos de maturidade precursores que serviram de base para sua concepção.

Os modelos de maturidade são ferramentas que permitem identificar o nível de desenvolvimento da gestão em uma área específica de uma organização. Geralmente, isso é realizado por meio da definição de "níveis de maturidade". Esses modelos funcionam como instrumentos de diagnóstico que auxiliam na criação de uma política institucional de gestão e são essenciais para o planejamento, ajudando a estabelecer metas e objetivos a serem alcançados. Além disso, eles oferecem a vantagem de possibilitar comparações entre diferentes organizações e promovem a colaboração entre profissionais e acadêmicos na criação e aprimoramento contínuo de padrões. É importante ressaltar também sua eficácia na avaliação do cumprimento de recomendações previamente estabelecidas (Watanabe, 2021).

Modelos de maturidade empregam a teoria dos estágios, a qual se detalham as características específicas e mensuráveis para cada fase, além de estabelecer uma relação analítica entre cada estágio e seus predecessores ou sucessores. Isso permite identificar quais processos geram um elemento capaz de promover a transição de um estágio para outro. Classicamente considera-se que o primeiro modelo de maturidade a surgir na história foi o *Capability Maturity Model* (CMM), desenvolvido pelo *Software Engineering Institute* (SEI) da *Carnegie Mellon University*, no ano de 1984, pois ele veio a dominar os estudos de maturidade, originando centenas de outros modelos (Watanabe, 2021). A sua criação foi motivada pela necessidade de melhorar as práticas de desenvolvimento de software, especialmente no Departamento de Defesa dos Estados Unidos.

Com o passar do tempo e das experiências das organizações com a aplicação de modelos de maturidade, tal prática adentrou na administração pública. Assim, surgiram ações de governo como: O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), que foi instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e o aumento da competitividade do país (Coimbra, 2016). O GesPública, em meados do ano de 2017, foi formalmente encerrado com a publicação do decreto que instaura o Comitê Nacional de Desburocratização e que orienta sobre a simplificação dos serviços públicos (Velo, 2019).

Em 2016, o modelo de maturidade de maior proeminência voltado à administração direta federal era o MEGP 250 Pontos, que surgiu no âmbito da GesPública e se presta a avaliar a maturidade da gestão nas organizações do Poder Executivo Federal. Este modelo possui

abrangência temática maior, não sendo, portanto, um modelo voltado especificamente à gestão por processos, mas à gestão pública como um todo. Merece menção também o modelo de avaliação da gestão do conhecimento na administração pública, que pretendia avaliar o nível de aderência e aplicação da gestão do conhecimento nas organizações públicas (Coimbra, 2016).

A gestão pública federal continua utilizando modelos de maturidade. Atualmente, há outros modelos em aplicação, por exemplo: Modelo de Maturidade em Dados (MMD); Modelo de Maturidade em Governança e Gestão IMG 100 Pontos; Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP); Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP); o Modelo de Maturidade Correcional (CRG-MM); e o Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) para o setor público (*Internal Audit Capability Model for the Public Sector*), considerado o precursor do CRG-MM, conforme veremos adiante. Em seguida apresenta-se no Quadro 2 o resumo dos perfis dos modelos de maturidade hodiernamente utilizados pela administração pública federal.

Quadro 2 – Resumo dos modelos de maturidade utilizados na gestão pública

Modelo	Origem	Aplicação	Objetivo	Referencial
Modelo De Capacidade De Auditoria Interna (IA-CM)	Controladoria Geral Da União (CGU)	Todas As Esferas E Poderes Da Administração Pública Nacional.	Visa identificar os fundamentos necessários para uma auditoria interna efetiva, de modo a atender às necessidades da administração da organização e às expectativas profissionais da função.	Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, 2017.
Modelo De Maturidade Correcional (CRG-MM)	Controladoria Geral Da União (CGU)	Todas As Esferas E Poderes Da Administração Pública Nacional	Visa auxiliar as unidades setoriais de correição (uscs) na identificação de seu nível de maturidade correcional, fornecendo parâmetros para o estabelecimento do patamar de desempenho desejado, sem, contudo, limitar os gestores a um conjunto de soluções pré-determinadas	Referencial Técnico do Modelo De Maturidade Correcional, Versão 3.0, 2024.

Modelo	Origem	Aplicação	Objetivo	Referencial
Modelo de Maturidade em Dados (MMD)	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)	Órgãos e Entidades Federais	Visa tornar os dados em posse do governo em ativos estratégicos para a melhoria das políticas e do serviço público.	Guia do Modelo de Maturidade em Dados, 2024.
Modelo de Maturidade em Governança e Gestão IMG 100 Pontos	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)	Órgãos e Entidades da Administração Pública que operacionalizam transferências de Recursos da União no Transferegov.Br. <sup>5</sup>	Visa a implementação objetiva das condições para o aprimoramento da governança e da gestão dos órgãos e entidades que operacionalizam transferências e parcerias da união, por meio da plataforma transferegov.br	Guia do Instrumento de Maturidade de Governança E Gestão IMG 100 Pontos Versão 2.0, 2023.
Modelo De Maturidade Em Integridade Pública (MMIP)	Controladoria Geral Da União (CGU)	Órgãos E Entidades Do Poder Executivo Federal	Visa indicar a todos os órgãos e entidades integrantes do sistema de integridade, transparência e acesso à informação (sita) quais são os macroprocessos chave e elementos para se alcançar uma gestão da integridade robusta, efetiva, conectada à entrega da missão institucional e dedicada a envolver também as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) nesse processo.	Referencial Técnico do Modelo de Maturidade em Integridade Pública, Versão 1.0, 2023

<sup>5</sup> O Transferegov.br é a plataforma digital unificada do Governo Federal brasileiro para gerenciar as transferências voluntárias de recursos da União para estados, municípios e organizações da sociedade civil (OSCs), substituindo o antigo SICONV e a Plataforma Mais Brasil. Ele centraliza os processos de captação, celebração, execução e prestação de contas de convênios, contratos de repasse, termos de fomento e colaboração, tornando as operações mais transparentes, eficientes e integradas com o portal [Gov.br](https://portal.transferegov.sistema.gov.br/portal/home) (<https://portal.transferegov.sistema.gov.br/portal/home>)

Modelo	Origem	Aplicação	Objetivo	Referencial
Modelo De Maturidade Em Ouvidoria Pública (MMOuP)	Controladoria Geral Da União (CGU)	Em Qualquer Tipo De Ouvidoria Pública, Respeitando As Peculiaridades Que São Inerentes A Cada Instituição.	Visa identificação de lacunas para o desenvolvimento da ouvidoria para ser um canal seguro e efetivo para o cidadão e usuários internos.	Guia De Implementaçã o do Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP), 2020

Fonte: Elaborado pelo autor com base em (Brasil, 2025c; Brasil, 2024f; Brasil, 2025e; Brasil, 2025d; Brasil, 2023a; Brasil, 2022a).

Foram desenvolvidos modelos de maturidade para aplicação em diferentes ramos da gestão pública, sempre com foco na elevação da maturidade dos processos e no aumento da previsibilidade de seus resultados, oferecendo instrumentos para prever a performance futura da organização naquela disciplina. Segundo o Referencial Técnico do Modelo de Maturidade Correcional, o Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o setor público (IA-CM) é o precursor que influenciou diretamente a formação do CRG-MM (Brasil, 2024c).

O IA-CM foi desenvolvido pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA) em 2009, com apoio do Banco Mundial, para avaliação dos processos de auditoria interna. Segundo o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo, esse modelo consiste em uma estrutura internacionalmente reconhecida (Brasil, 2017b). Ele possui escopo amplo e uma formatação complexa, perfazendo 41 macroprocessos ou KPAs (*Key Process Area*) distribuídos em 6 elementos de avaliação (áreas de interesse).

Nessa mesma perspectiva, a estrutura lógica do CRG-MM foi construída, tendo como paradigma secundário o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. O conteúdo do modelo envolveu uma análise comparativa entre as dimensões e níveis de maturidade do IA-CM e as especificidades das funções correccionais exercidas pelas Unidades Setoriais do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SisCor) (Brasil, 2024b).

O IA-CM, por sua natureza universal e por reunir práticas de excelência reconhecidas internacionalmente, constitui-se simultaneamente em uma ferramenta estratégica e em um instrumento destinado tanto à autoavaliação quanto à avaliação externa das capacidades institucionais. Além disso, apresenta-se como um roteiro metodológico voltado ao

desenvolvimento estruturado e ao aprimoramento das atividades de auditoria interna no âmbito do setor público brasileiro (Brasil, 2017b).

Ele é dividido em 5 níveis de maturidade que garantem independência, agregação de valor, padronização e melhoria contínua. Possui uma matriz descritiva dos níveis de maturidade, assim como o CRG-MM, mas relativas à função de auditoria, destacando-se a intersecção entre os níveis (horizontal) e os elementos (verticais), conforme a Figura 3. Destaque-se também que o nível 1, considerado como Inicial, é o ponto em que todas as unidades de controle interno a princípio se encontram, conforme Brasil (2017b), sendo essa a mesma lógica apresentada na matriz do CRG-MM.

Figura 3 - Matriz do IA-CM

Matriz IA-CM						
	Serviços e Papel da AI	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gerenciamento do desempenho e prestação de contas	Cultura e Relacionamento Organizacional	Estruturas de Governança
<b>Nível 5 Otimização</b>	AI reconhecido como agente-chave de mudança KPA 34	Liderança no envolvimento com órgãos profissionais KPA 35 Projeção da mão de obra KPA 36	Melhoria contínua em práticas profissionais KPA 37 Estratégia de planejamento de AI KPA 38	Relatório Público sobre sua efetividade KPA 39	Relações efetivas e permanentes KPA 40	Independência, poder e autoridade da AI KPA 41
<b>Nível 4 Gerenciado</b>	Asseguração da governança, gestão de riscos e controles KPA 26	AI Contribui para o desenvolvimento da gestão KPA 27 AI apoia órgãos profissionais KPA 28 Planejamento da mão-de-obra KPA 29	Estratégia de Auditoria alavanca a gestão de risco da organização KPA 30	Integração de medidas de desempenhos qualitativas e quantitativas KPA 31	CAE assessora e influencia a alta gestão KPA 32	Supervisão independente das atividades de AI KPA 33
<b>Nível 3 Integrado</b>	Serviços de assessoramento KPA 11 Auditorias de desempenho KPA 12	Construção de equipes e competências KPA 13 Staff profissionalmente qualificado KPA 14 Coordenação da Mão de Obra KPA 15	Apoio de Gestão da qualidade KPA 16 Planos de Auditoria Baseados em riscos KPA 17	Medidas de Desempenho KPA 18 Relatórios de gestão KPA 19 Informação sobre custos KPA 20	Coordenação com outros grupos de revisão KPA 21 Componente integral da equipe de gestão KPA 22	Supervisão gerencial da atividade da AI KPA 23 Mecanismos de financiamento KPA 24 CAE informa à autoridade de mais alto nível KPA 25
<b>Nível 2 Infraestrutura</b>	Auditoria de conformidade KPA 1	Desenvolvimento profissional individual KPA 2 Pessoas preparadas são identificadas e recrutadas KPA 3	Apoio de práticas profissionais e processos KPA 4 Plano de auditoria de auditoria baseado nas prioridades da gestão e dos stakeholders KPA 5	Orçamento operacional KPA 6 Plano de negócios KPA 7	Gerenciamento dentro da atividade de AI KPA 8	Acesso total às informações, ativos e pessoas da organização KPA 9 Fluxo de relatórios de auditoria estabelecido KPA 10
<b>Nível 1 Inicial</b>	Ad hoc não estruturada; auditorias isoladas ou revisão de documentos e transações com finalidade de aferir conformidade; produtos dependem de habilidades específicas de indivíduos que estão nos cargos; ausência de práticas profissionais estabelecidas; falta de estrutura; falta de capacidade; inexistência de KPAs					

Fonte: Brasil (2017b).

Outra característica do IA-CM incorporada pelo CRG-MM é o instrumento de diagnóstico e autoavaliação do nível de capacidade em auditoria interna, representado por uma planilha de avaliação, composta por níveis que são estruturados pelo conjunto de KPAs e Atividade Essenciais cuja Existência e Institucionalização são avaliadas pelos profissionais de Controle Interno, sendo fundamental a indicação de Evidências para corroborar o resultado. Na Figura 4, se expõe o *template* da planilha de avaliação do IA-CM com destaque para o KPA 1 do Nível 2 (K2.1).

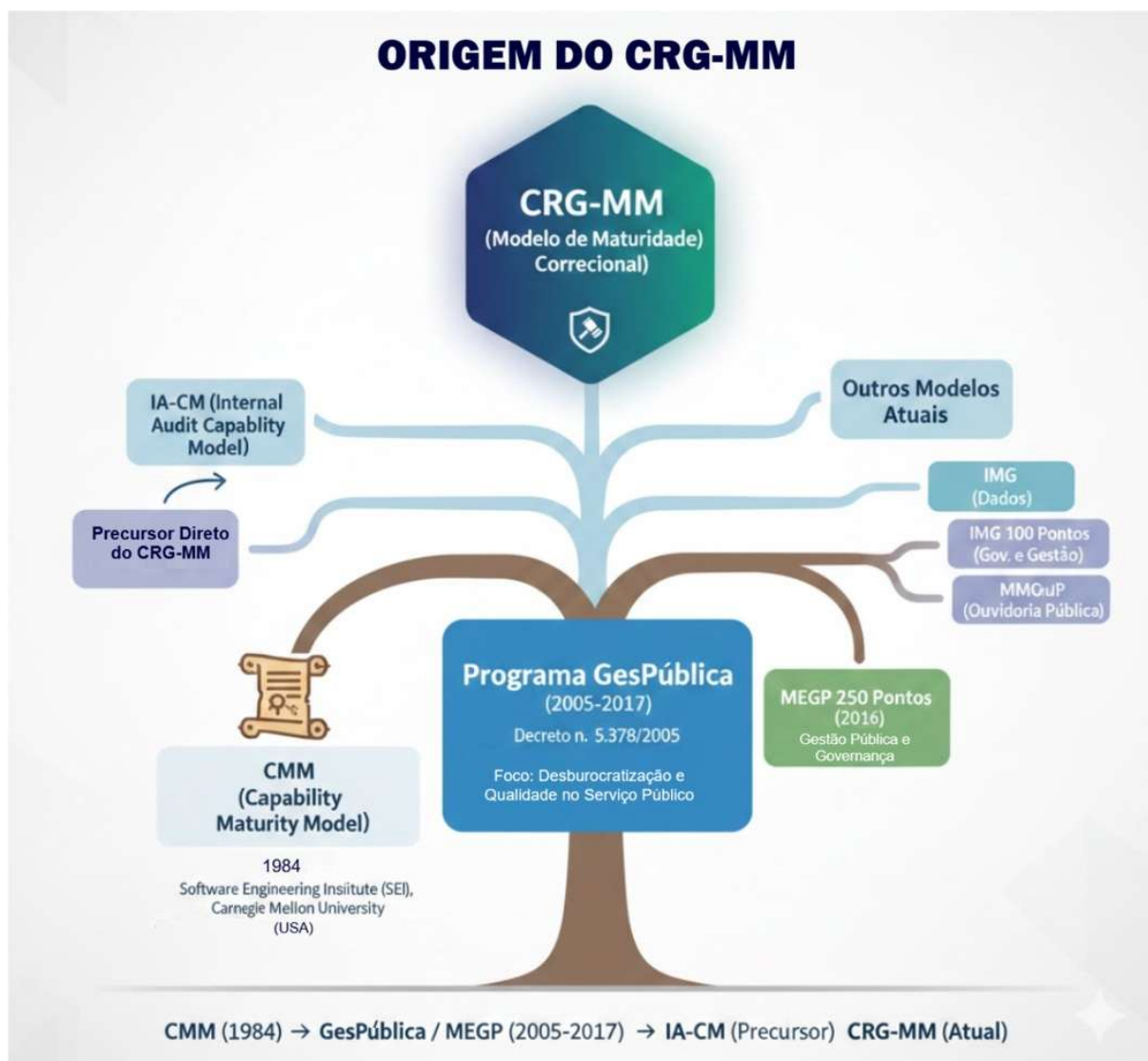
Figura 4 - Planilha de Avaliação do IA-CM

ÁREAS DETALHADAS - DOMÍNIO					
Nível 2					
KPA 2.1 - Auditoria de conformidade					
Avaliação					
Áreas Detalhadas	Descrição	Existência	Institucionalização	Contextualização	Evidências
3. Planejar os trabalhos de auditoria interna:	3.1 Comunicar-se com os gestores (por exemplo, por meio de uma carta de compromisso de auditoria).				
	3.2 Identificar as autoridades/critérios relevantes.				
	3.3 Obter aceitação, por parte dos gestores, dos critérios de auditoria.				
	3.4 Documentar a estrutura de controle.				
	3.5 Identificar e avaliar os riscos específicos da auditoria e revisar os controles-chave.				

Fonte: Brasil (2017b).

A partir da compreensão da estrutura e das finalidades do IA-CM, observa-se que esse modelo, foi um importante referencial conceitual e metodológico apto a inspirar outras áreas da administração pública. Nesse sentido, o Modelo de Maturidade Correcional (CRG-MM) surgiu como uma aplicação adaptada dessa lógica de maturidade ao campo da gestão correcional. O CRG-MM preservou a dinâmica evolutiva do IA-CM, mas empregou reformulações para atender as especificidades das Unidades Setoriais do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (Brasil, 2024c).

Figura 5 - Representação da árvore genealógica do CRG-MM



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A Figura 5, apresenta um infográfico como representação da árvore genealógica do CRG-MM. Na subseção seguinte se discorre sobre a estrutura conceitual e metodológica do CRG-MM, detalhando seus níveis de maturidade e elementos constitutivos fundamentais para mensurar a maturidade institucional em matéria correccional.

### 3.1.1 O Modelo de Maturidade Correccional (CRG-MM)

O Modelo de Maturidade Correccional é uma iniciativa da Corregedoria-Geral da União com o intuito de aprimorar a gestão das atividades correccionais nas instituições públicas brasileiras. Este modelo é uma ferramenta estratégica que busca elevar a maturidade das práticas correccionais, promovendo uma cultura de integridade e governança. Assim, serão

abordadas as características, a história, definição, rodadas de avaliação, propósitos e a matriz do CRG-MM, explorando os seus níveis de maturidade, elementos, atividades essenciais e macroprocessos. Também serão discutidas a importância das Unidades Setoriais de Correição e a aplicabilidade do modelo na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

O CRG-MM foi desenvolvido em resposta à necessidade de fortalecer as corregedorias nas instituições públicas, impulsionando a política de governança pública e a integridade nas instituições. A primeira versão do modelo foi lançada em 2020, e desde então passou por revisões e aprimoramentos, culminando na versão 3.0 (Brasil, 2024c). O modelo é fundamentado em um referencial técnico elaborado pela CRG-CGU que orienta as USCs na implementação de práticas correccionais eficazes, aspirando a prevenção de irregularidades e a melhoria da eficiência.

As rodadas de autoavaliação são momentos cruciais em que as USC realizam um diagnóstico dos seus respectivos níveis de maturidade. Essas autoavaliações permitem que as unidades identifiquem lacunas e oportunizam a melhoria de processo e procedimentos. O processo de autoavaliação ocorre em ciclos de 2 anos, possibilitando que as USC ajustem suas estratégias e ações de acordo com os resultados obtidos (Brasil, 2021).

Os principais propósitos do CRG-MM incluem: diagnóstico da situação atual para permitir que as USC avaliem sua maturidade correccional em relação a padrões desejados, identificando áreas que necessitam de melhorias, por meio do processo de autoavaliação. Neste sentido, destaca-se que a maturidade em uma organização, relaciona-se com o estado no qual a instituição está para alcançar seus objetivos (Baltazar *et al.*, 2013). Por fim, o estabelecimento de planos de ação, também é um importante propósito, para auxiliar na criação de estratégias de superação das lacunas e consolidação do nível de maturidade desejado (UNB, 2025).

A matriz do CRG-MM é composta por dois eixos: o vertical, que representa os cinco níveis de maturidade, e o horizontal, que abrange quatro elementos essenciais. Os cinco níveis de maturidade correccional são, conforme o Referencial Técnico do CRG-MM, Versão 3.0 (Brasil, 2024f), os que seguem relacionados no Quadro 3 disposto a seguir. Nele será possível se observar que os níveis de maturidade estão dispostos da primeira até a quinta linha, na ordem do menos graduado (nível 1, Inicial) ao mais graduado (nível 5, Otimizado).

Quadro 3 - Níveis de maturidade do CRG-MM

Nível de Maturidade	Descrição
Inicial	Neste nível, as práticas correcionais são rudimentares e não sistematizadas. As atividades dependem de esforços individuais e não há uma estrutura definida.
Padronizado	As práticas começam a ser estabelecidas, mas ainda carecem de integração. Há procedimentos definidos, mas a execução é inconsistente
Integrado	As práticas correcionais estão integradas aos processos organizacionais. Há uma maior colaboração entre as USC e outras áreas da instituição.
Gerenciado	Neste nível, há um monitoramento e avaliação sistemática das práticas correcionais. As USC utilizam dados e informações para melhorar continuamente suas atividades.
Otimizado	As USC são reconhecidas como agentes de mudança, promovendo inovação e melhoria contínua nas práticas correcionais. A transparência e a responsabilidade são pilares fundamentais.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Os quatro elementos que compõem a matriz, se referem a diretrizes em processos internos a serem estruturados pelas USC (Brasil, 2024d). Estes elementos são apresentados a seguir no Quadro 4.

Quadro 4 - Elementos da matriz de maturidade correcional do CRG-MM

Elementos	Descrição
Serviços e Papel da Atividade Correcional	Definição clara das funções e responsabilidades das Unidades Setoriais de Correição (USC), assegurando que todos os membros compreendam seu papel na promoção da integridade.
Gerenciamento de Pessoas	Capacitação e desenvolvimento da equipe envolvida nas atividades correcionais, garantindo que os profissionais estejam preparados para enfrentar os desafios.
Gerenciamento do Desempenho e Transparência	Avaliação contínua dos resultados das práticas correcionais, utilizando indicadores de desempenho para medir a eficácia das ações.
Governança e Relacionamento Organizacional	Promoção da transparência nas atividades correcionais e fortalecimento do relacionamento entre as USC e outras áreas da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Os quatro elementos da matriz de maturidade correcional, estão organizados horizontalmente para fazer a intersecção com os níveis, Assim, a “Matriz do CRG-MM”<sup>6</sup> se caracteriza como uma estrutura composta por elementos, e níveis de maturidade, que permitem mensurar o estágio evolutivo de uma USC, servindo como guia para diagnóstico, planejamento e monitoramento da melhoria contínua, estruturando critérios claros e testáveis para cada nível de maturidade conforme apresenta-se na Figura 6 a seguir.

Figura 6 - Matriz do Modelo de Maturidade Correcional (CRG-MM)

ELEMENTOS X NÍVEIS	SERVIÇOS E PAPEL DA AC (ATIVIDADE CORRECIONAL)	GERENCIAMENTO DE PESSOAS	GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO E TRANSPARÊNCIA	GOVERNANÇA E RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL
Nível 5 OTIMIZADO	KPA 5.2 - USC RECONHECIDA COMO AGENTE DE MUDANÇA	EM BRANCO	EM BRANCO	EM BRANCO
	EM BRANCO	KPA 5.3 - EQUIPES ENGAJADAS	KPA 5.4 - USC NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	KPA 5.5 - USC RECONHECIDA COMO PROMOTORA DE RESULTADOS CONFIÁVEIS E EFETIVOS
	KPA 5.1 - JULGAMENTO DE PROCESSOS DE RESPONSABILIZAÇÃO DE PESSOAS JURÍDICAS	EM BRANCO	EM BRANCO	EM BRANCO
Nível 4 GERENCIADO	KPA 4.2 - JULGAMENTO DE PROCESSOS CORRECIONAIS E INSTAURAÇÃO DE PROCESSOS DE RESPONSABILIZAÇÃO DE PESSOAS JURÍDICAS	EM BRANCO	EM BRANCO	EM BRANCO
	EM BRANCO	KPA 4.3 - GESTÃO EFICAZ DE EQUIPES	KPA 4.4 - MEDIDAS DE AFERIÇÃO DE DESEMPENHO DA ATIVIDADE CORRECIONAL	KPA 4.5 - USC COMO COMPONENTE ESSENCIAL DA INTEGRIDADE
	KPA 4.1 - ATUAÇÃO PREVENTIVA A PARTIR DE RISCOS E VULNERABILIDADES	EM BRANCO	EM BRANCO	EM BRANCO
Nível 3 INTEGRADO	KPA 3.1 - INSTAURAÇÃO, CELEBRAÇÃO DE ACORDOS E ACOMPANHAMENTO TÉCNICO DE PROCESSOS CORRECIONAIS ACUSATÓRIOS	KPA 3.2 - PROFISSIONAIS QUALIFICADOS	KPA 3.3 - TRANSPARÊNCIA ATIVA E GESTÃO DE INFORMAÇÕES NO ÂMBITO DA USC	KPA 3.4 - ATUAÇÃO COM INDEPENDÊNCIA
Nível 2 PADRONIZADO	KPA 2.2 - GESTÃO DOS PROCESSOS CORRECIONAIS ACUSATÓRIOS	EM BRANCO	KPA 2.5 - GERENCIAMENTO E APRESENTAÇÃO DE INFORMAÇÕES	KPA 2.7 - INSTITUCIONALIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DA USC
	EM BRANCO	KPA 2.3 - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL INDIVIDUAL	EM BRANCO	EM BRANCO
	KPA 2.1 - GESTÃO DAS ADMISSIBILIDADES E DOS PROCEDIMENTOS CORRECIONAIS INVESTIGATIVOS	EM BRANCO	KPA 2.4 - PLANEJAMENTO	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 correcional até que tenham concluído a sua avaliação.			

Fonte: Brasil (2024c).

Os macroprocessos, ou *Key Process Areas* (KPA)<sup>7</sup>, são as intersecções entre os níveis de maturidade e os elementos, abrangendo as atividades essenciais que devem ser implementadas para alcançar a maturidade desejada. Desta forma, eles são compostos pelas atividades essenciais, que estão detalhadas na “Planilha de Diagnóstico do CRG-MM”<sup>8</sup> (Brasil, 2024d).

<sup>6</sup> A matriz do CRG-MM (Modelo de Maturidade Correcional) é uma ferramenta da CGU (Controladoria-Geral da União) que avalia a estrutura e o desempenho das unidades correcionais, organizada em 5 Níveis de Maturidade (do Inicial ao Otimizado) e 4 Elementos (Serviços, Pessoas, Desempenho/Transparência, Governança), com os Macroprocessos-chave (KPAs) preenchendo as células da matriz para identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria contínua na gestão pública. Disponível em: [<sup>7</sup> “Key Process Area” \(KPA\) pode ser traduzido como Área-Chave de Processo, referindo-se a um conjunto de atividades essenciais e práticas que uma organização implementa para alcançar um nível específico de maturidade, pode ser também chamado de macroprocesso. Disponível em: \[<sup>8</sup> A planilha de diagnóstico do CRG-MM pode ser conceituada como o instrumento estruturado de avaliação usado para identificar, registrar e analisar o nível de maturidade correcional. Ela pode ser visualizada no portal de Corregedorias da CGU. Disponível em:\]\(https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/institucional/siscor/modelo-de-maturidade-correcional. Acesso em: 11 mar. 2025.</a></p>
</div>
<div data-bbox=\)](https://www.gov.br/anvisa/pt-br/acessoinformacao/institucional/corregedoria/modelo-de-maturidade-correcional-crg-mm#:~:text=O%20CRG%20DMM%20(Modelo%20de,Governan%C3%A7a%20e%20relacionamento%20organizational. Acesso em: 20 mar. 2025.</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

No âmbito do SisCor, o processo de autoavaliação e diagnóstico de nível de maturidade de uma USC é realizado com o apoio do e-CGU (atual denominação do sistema e-Aud) que é um software desenvolvido pela Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União para gestão da Atividade de Auditoria Interna Governamental (Brasil, 2025a). A CGU o disponibilizou como ferramenta para o processo de autoavaliação do CRG-MM às USCs, pela primeira vez em 2024, conforme noticiado no portal da CGU em 11/02/2025, cujo *print* destaca-se na Figura 7 a seguir.

Figura 7 - Notícia sobre a rodada de autoavaliação de 2024 do CRG-MM



Fonte: Brasil (2025).

De acordo com o Referencial Técnico, Versão 3.0 do CRG-MM, este sistema foi desenhado com interface amigável e simplificada, a anexação das evidências diretamente no campo relacionado a cada uma das atividades, preferencialmente em formato de documento, ou com a indicação de link para acesso à evidência (Brasil, 2024f).

O termo “rodada”, que foi empregado na notícia da Figura 7, é utilizado para denominar os ciclos autoavaliativos bianuais das USC, também foi constantemente utilizado no Referencial Técnico, Versão 3.0 do CRG-MM, sendo essa terminologia empregada por 6 vezes no citado referencial.

Desde 2020, foram realizadas 3 (três) rodadas de autoavaliação, a do próprio ano de 2020, depois a de 2022, e recentemente a de 2024, na prática, estas rodadas, consistiam no

preenchimento do formulário de avaliação e posterior validação das evidências apresentadas junto ao formulário pelas USC.

Em 2025 foram realizadas oficinas de boas práticas e estímulo à construção de Planos de Ação pelas unidades do SisCor, para fomentar a evolução da maturidade correcional, sem perder de vista a necessária preparação, por parte da CGU, para os desafios de se estruturar a próxima rodada de autoavaliação em 2026 (Brasil, 2024f).

A periodicidade de 2 anos do ciclo autoavaliativo está bem consolidada pela CRG, com o suporte do sistema e-CGU, a partir da rodada de 2024, através do preenchimento de formulário de avaliação, inserção de documento e produção de relatórios. No entanto, o e-CGU é de uso restrito aos órgãos da Rede CGU, conforme disposto na portaria normativa da CGU nº 5, de 23 de março de 2022 (art. 1º, II), que estabelece expressamente os termos e condições para a cessão do direito de uso do sistema para as Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (UAIG).

O Modelo de Maturidade Correcional consiste em um arquétipo cuja estrutura oferece um caminho claro para a evolução das práticas correcionais. A adoção deste modelo por universidades públicas, como a UNEMAT, pode resultar em melhorias expressivas na gestão e na cultura de governança pública e universitária.

### ***3.1.2 O dinamismo que sustenta a lógica de funcionamento do CRG-MM***

A questão fundamental que se observa na ideia de base para funcionamento do CRG-MM é a permanente preocupação com a melhoria contínua dos processos de trabalho, por meio de processo de avaliação permanente (Brasil, 2024c), a qual se mostra como uma das estratégias mais eficazes para a USC evoluir na qualidade de seus resultados e na sua produtividade.

Recorrentemente a ideia de melhoria contínua, incremental e sistemática dos processos, são conectadas à filosofia *Kaizen*, palavra que resulta da junção dos termos japoneses *kai* (mudança) e *zen* (para melhor), sendo usualmente traduzido como “melhoria contínua” e associado ao movimento de qualidade total no pós-guerra japonês, especialmente em empresas como a Toyota. Na literatura de gestão, é descrito como filosofia organizacional de método estruturado de aperfeiçoamento gradual dos processos, em contraste com mudanças radicais ou pontuais (Abuzied, 2022).

O *Kaizen* enfatiza a busca constante por pequenas melhorias, a padronização de boas práticas e o combate sistemático a desperdícios, falhas e variabilidades nos processos. Essa

abordagem pressupõe participação ampla dos trabalhadores, uso de dados para tomada de decisão e ciclos iterativos de problematização, planejamento, execução, verificação e ação corretiva, frequentemente operacionalizados por meio do Ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) e de outras ferramentas da qualidade (Silva, *at al*, 2024).

A filosofia *Kaizen* se integra a modelos de gestão da qualidade, como a manufatura enxuta (*lean*) e a gestão da qualidade total (TQM), funcionando como eixo cultural que sustenta práticas de padronização, redução de desperdícios e aumento de produtividade. A literatura aponta ganhos recorrentes em eficiência operacional, organização do trabalho, redução de custos e melhoria de indicadores de desempenho quando a filosofia é aplicada de forma consistente e de longo prazo (Doriguel; Teixeira, 2015).

Embora tenha se consolidado na indústria de manufatura, a filosofia *Kaizen* vem sendo transposta para setores de serviços, saúde, logística, educação e gestão de processos administrativos, sempre com foco em melhoria contínua e aprendizado organizacional. Estudos de caso em hospitais, fábricas e cadeias logísticas ilustram como eventos e projetos *Kaizen* permitem revisar fluxos de trabalho, reduzir tempos de espera, otimizar o uso de recursos e fortalecer uma cultura de solução sistemática de problemas (Chaves; Justa, 2025). A Figura 8 ilustra as etapas da filosofia *Kaizen*:

Figura 8 - Representação do ciclo de melhoria contínua *Kaizen*



Fonte: Audy (2020).

No contexto do *Kaizen*, destacam-se as contribuições teóricas clássicas de William Edwards Deming, Masaaki Imai, e Kaoru Ishikawa. O primeiro consagrou o Ciclo PDCA como instrumento de gestão direcionado ao alcance da excelência operacional. Considerado o coração do *Kaizen*, o PDCA pode ser compreendido como uma metodologia de gerenciamento de processos para o planejamento de ações que visam corrigir fragilidades diagnosticadas, executar intervenções eficazes, monitorar a eficiência e adotar medidas preventivas e corretivas que assegurem o aperfeiçoamento constante das práticas (Moura, 2016). O PDCA, representado na Figura 9 ao ser aplicado de forma interativa, promove o desenvolvimento de aprendizado organizacional, alavancando o avanço consistente nos níveis de maturidade preconizados em modelos de maturidade, como o CRG-MM.

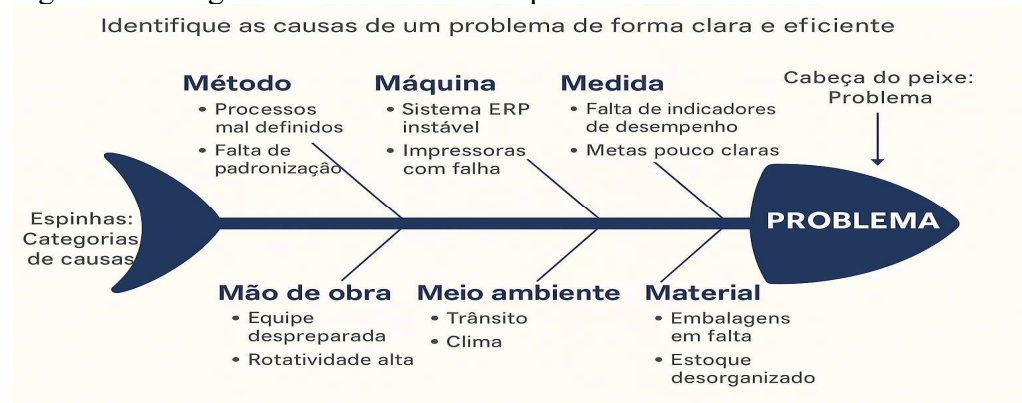
Figura 9 - Representação do Ciclo PDCA



Fonte: Canaoeste (2023).

Adicionalmente, Ishikawa (1985) amplia a abordagem da qualidade ao enfatizar o envolvimento das pessoas e o uso de ferramentas gerenciais para análise de problemas, entre elas o Diagrama de Espinha de Peixe, representado na Figura 10, que é uma ferramenta de análise de causa e efeito (ou causa raiz). Seu objetivo é ajudar a equipe a identificar, organizar e visualizar todas as possíveis causas de um problema específico, através das categorias 6Ms (Máquina, Método, Material, Mão de Obra, Meio Ambiente e Medida), com foco na fase de planejamento ou "*Plan*" no ciclo PDCA.

Figura 10 - Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe



Fonte: Google Imagens (2025).

Complementarmente o método 5W2H, representado na Figura 11, que também é uma técnica para planejamento, cujo objetivo é detalhar e atribuir responsabilidades para as ações necessárias de implementação de soluções, concentra-se na fase de execução (ou "Do" no Ciclo PDCA), respondendo a um conjunto de perguntas práticas: *What?* (O quê?), *Why?* (Por quê?), *Where?* (Onde?), *When?* (Quando?), *Who?* (Quem?), *How?* (Como?), *How much?* (Quanto custará?) (FIA, 2025).

Figura 11 - Representação da técnica 5W2H



Fonte: Publi (2021).

Ao considerar o propósito do CRG-MM de orientar a evolução contínua das atividades correcionais, não se olvida que há um princípio que dá vida ao modelo de maturidade correcional, o espírito da evolução contínua, instrumentalizado ou animado por ciclos de autoavaliação.

### 3.1.3 A Taxonomia do CRG-MM

O termo: Taxonomia, originariamente se refere ao estudo da classificação de seres vivos (e outros objetos) em grupos hierárquicos (reino, filo, classe, ordem, família, gênero, espécie) com base em características comuns e parentesco evolutivo, visando organizar o conhecimento e dar nomes padronizados. Embora originário da biologia, é amplamente utilizado em trabalhos acadêmicos de Gestão Pública, Administração e Organizações como uma ferramenta de classificação sistemática e estruturação do conhecimento (Cunha Júnior; Salgado; Almeida, 2013).

Não se encontrou na literatura uma categorização com critérios definidos em relação à constituição e estruturação dos modelos de maturidade em aplicação na área de gestão pública no Brasil. Logo não se pode classificar os modelos de maturidade quanto ao Domínio de Aplicação, Finalidade, Método de Mensuração, etc, razão pela qual se decidiu empregar o termo “taxonomia” nesta seção para definir uma hierarquia de características genéricas do CRG-MM a partir da filosofia por trás da ideia do modelo, da forma de gerenciamento do seu ciclo, e de técnica(s) de planejamento e execução identificáveis.

#### 3.1.3.1 A filosofia do CRG-MM

A constante avaliação com foco na melhoria contínua de processos e produtos está no cerne do CRG-MM, tal dinâmica é capaz de proporcionar diversos benefícios às USCs, conforme representado na Figura 12 a seguir.

Figura 12 - Benefícios da avaliação cíclica



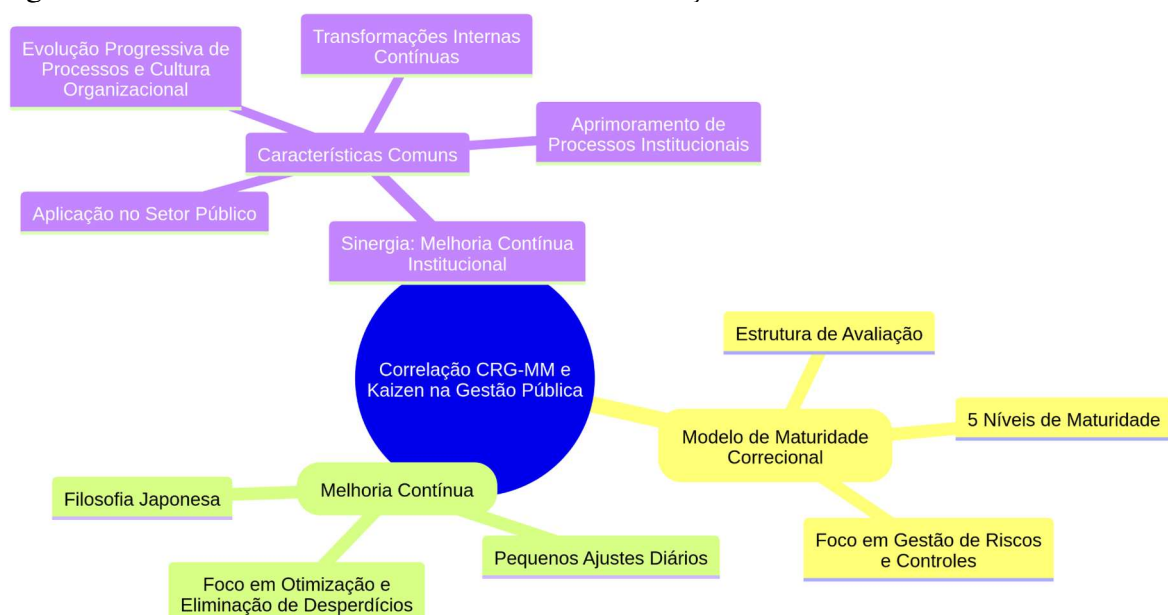
Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Este ciclo virtuoso assegura periodicidade e constância avaliativa, comprometimento das unidades, clareza quanto às etapas dos ciclos de aperfeiçoamento, definição de responsabilidades entre os componentes da equipe, consolidação de boas práticas, e alcance gradual de padrões otimizados dos processos que geram resultados sustentáveis.

A busca do aperfeiçoamento permanente de processo, procedimentos e produtos empreendida pelo CRG-MM nos parece ter raízes na filosofia *Kaizen* que representa a busca pela melhoria contínua em todos os aspectos da vida e do trabalho, originária do Japão pós-Segunda Guerra Mundial. Organizações como Toyota popularizaram-na no sistema de produção enxuta, aplicável também em áreas pessoais, educacionais e de serviços para fomentar uma cultura de evolução constante (Imai, 1986).

Modelos de maturidade, definem estágios progressivos de evolução em processos, desde inicial até otimizado, enfatizando melhorias sistemáticas. A filosofia *Kaizen*, promove melhorias incrementais e contínuas por meio de eventos e sugestões de todos os níveis da organização, alinhando-se diretamente ao estágio mais alto desses modelos, onde a otimização contínua é essencial. Para melhor visualização e compreensão desta relação, apresenta-se em seguida a Figura 13 a comparação entre as características presentes no CRG-MM e sua correspondência com a filosofia *Kaizen*, destacando como pontos de sinergia: a) aplicação no setor público; b) evolução progressiva de processos; c) cultura organizacional; d) transformações internas contínuas; e, e) aprimoramento de processos institucionais.

Figura 13 - Características do CRG-MM e sua correlação com a filosofia *Kaizen*



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

### **3.1.3.2 A forma de gerenciamento do CRG-MM**

Existe forte relação entre modelos de maturidade e o ciclo PDCA, visto que o segundo serve como base operacional para a melhoria contínua que define os níveis mais avançados desses modelos, como o CRG-MM.

O modelo de maturidade correccional estrutura evolução em estágios progressivos, onde o PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) atua como ciclo iterativo para transitar do nível inicial para o otimizado, avaliando e ajustando processos sistematicamente.

O ciclo PDCA encaixa-se perfeitamente à linha do tempo de implementação do CRG-MM de 2020 a 2025, com suas etapas de diagnóstico, autoavaliação, planejamento e execução refletindo interações cíclicas de melhoria contínua em corregedorias públicas.

Entre 2020 e 2021 (Diagnóstico/*Plan*): Início com diagnóstico inicial de maturidade correccional, identificando lacunas em processos, equivalendo ao "*Plan*" do PDCA para mapear problemas e definir metas.

A partir de 2022 (Autoavaliação/*Do*): Autoavaliação por níveis de maturidade, com execução de ações corretivas iniciais, espelhando o "*Do*" ao testar práticas em corregedorias.

Em 2023 e 2024 (Planejamento/*Check*): Planejamento estratégico e verificação de resultados, ajustando processos via monitoramento, como o "*Check*" que avalia eficácia cultural e operacional.

No ano de 2025 (Execução/*Act*): Execução plena com otimizações baseadas em lições aprendidas, consolidando transformações como o "*Act*" para padronizar avanços em governança.

### **3.1.3.3 A Técnica de elaboração de planos de ação do CRG-MM**

O Referencial Técnico para a Construção de Planos de Ação no Âmbito do CRG-MM (2025), Brasil (2025b), apresenta orientações e modelos de planos de ação e planejamentos explicitamente estruturados com base na ferramenta 5W2H, a adoção desta confere clareza operacional e mensurabilidade, permitindo desdobrar objetivos em passos cronológicos com prazos específicos, responsáveis definidos e critérios de aceitação, o que mitiga ambiguidades e facilita a sustentabilidade das práticas correccionais.

O Referencial Técnico para a Construção de Planos de Ação no Âmbito do CRG-MM (2025) não menciona explicitamente o acrônimo 5W2H, mas incorpora implicitamente

todos os seus sete itens de forma estruturada nos roteiros, etapas e exemplos práticos de planos de ação para implementação de KPAs e atividades.

### ***What (O quê)***

Objetivo final e ações específicas: define a implementação integral de um KPA ou atividade (ex.: disseminação de conhecimentos ou competência exclusiva da USC), desdobrada em objetivos intermediários como elaboração de diretrizes, registros de atas e evidências de existência/institucionalização.

### ***Why (Por quê)***

Justificativa estratégica: avanço no nível de maturidade correcional para maior eficácia, sustentabilidade das práticas, integridade pública e alinhamento aos princípios do CRG-MM em Unidades Setoriais de Correição (USC).

### ***Where (Onde)***

Âmbito de aplicação: Unidades Setoriais de Correição (USC) do Poder Executivo federal, com foco em macroprocessos-chaves (KPAs), autoavaliações (anos pares) e execuções (anos ímpares).

### ***When (Quando)***

Cronograma sequencial: prazos detalhados e cronológicos (ex.: julho/2025 para diretrizes, setembro/dezembro/2025 e março/2026 para registros intermediários, julho/2026 para conclusão, com avaliações em agosto/setembro/2026).

### ***Who (Quem)***

Responsáveis designados: Titular da USC, equipe técnica, servidores específicos (A/B/C/D/E/F), alta administração, órgão jurídico e rgo supervisor, com papéis claros em cada etapa.

### ***How (Como)***

Método passo a passo: diagnóstico via planilha, desdobramento de metas, negociação, oficinas da CRG/CGU, monitoramento com feedbacks, ajustes iterativos e inserção de evidências se metas forem atingidas (ou novo plano se não).

### ***How much (Quanto)***

Recursos e mensuração: critérios de aceitação para existência/institucionalização, evidências documentadas (relatórios, atas, normas publicadas), avaliação de resultados e consulta ao Banco de Boas Práticas para quantificação de impactos.

Em síntese a taxonomia do CRG-MM sugere que este modelo se fundamenta na filosofia *Kaizen*, com apoio na gestão de processos do ciclo PDCA e utilizando como método de planejamento a técnica 5W2H, conforme esquema apresentado na Figura 14.

Figura 14 - Resumo da taxonomia do CRG-MM



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

#### ***3.1.3.4 Diagrama de Ishikawa como possível técnica complementar***

As propostas de planos de ação e planejamento no CRG-MM não apresentam elementos característicos que induzem as USCs à reflexão aprofundada sobre as causas de problemas que impedem a existência e institucionalização de atividades essenciais. O foco do CRG-MM é construir um roteiro linear e interativo de planejamento, iniciando com autoavaliação via planilha de diagnóstico, que verifica a existência e institucionalização de práticas nos KPAs, sem menção a causas.

O diagnóstico detalhado da situação atual pode identificar desafios e oportunidades por meio de análise direta das Tríades, Comentários aos KPAs e critérios de aceitação, documentando pontos fortes e lacunas para priorização, precedendo a definição de objetivos e construção de planos 5W2H implícitos.

A escolha por planilhas e roteiros cronológicos garante objetividade e mensurabilidade no contexto correcional, evitando complexidade analítica para as USCs, e priorizando desdobramento em ações executáveis. No entanto, o Modelo de Maturidade Correcional CRG-MM, ao estruturar seus planos de ação por meio de autoavaliações e roteiros interativos baseados em critérios de existência e institucionalização, poderia enriquecer sua lógica de planejamento com a introdução do Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe), uma ferramenta da qualidade que promove autoconhecimento profundo das causas raízes das lacunas identificadas (Ishikawa, 1985).

O Ishikawa categoriza causas potenciais em dimensões como Método, Mão de obra, Máquina, Material, Meio ambiente e Medição, essa técnica poderia permitir que gestores de Unidades Setoriais de Correição (USC) visualizem e priorizem barreiras operacionais, culturais e estruturais, como causas para a falta de capacitação ou normatização inadequada.

O diagrama Espinha de Peixe poderia ser fundamental para o planejamento de metas realistas: por exemplo, no KPA 2.3 (disseminação de conhecimentos), causas raízes como ausência de agenda compartilhada (Método) ou baixa motivação da equipe (Mão de obra) direcionariam planos cronológicos mais eficientes, servindo de método para definição do nível de maturidade almejado.

O diagrama de Ishikawa pode reduzir dúvidas em diagnósticos, e acelerar ciclos de melhoria ao focar ações em raízes reais, o que seria valioso para USCs em contextos de recursos limitados. Sua adoção simples, via oficinas da CRG/CGU ou ferramentas digitais, complementaria o Banco de Boas Práticas, fomentando maturidade sustentável, sem alterar a essência do CRG-MM

No Referencial Técnico do CRG-MM, o planejamento ocorre via autoavaliação, priorizando a existência e institucionalização de atividades essenciais. O Ishikawa complementa isso mapeando causas nos elementos avaliados, permitindo inclusive estimar o nível de maturidade almejado (ex.: Nível 3 “Integrado” para USCs com riscos moderados) proporcional à natureza da organização, com base nas características organizacionais como porte, riscos e complexidade, sem exigir o Nível 5 “Otimizado” para todas. Na subseção seguinte se apresenta exemplos práticos de instituições que já realizaram rodadas de avaliação utilizando o modelo de maturidade correcional.

### 3.1.4 Experiências de Aplicação do CRG-MM em Diferentes Contextos

Para proceder na exposição sobre a experiência de aplicação do CRG-MM em diferentes contextos, buscou-se primeiramente realizar a análise sobre as experiências de outras IES, especialmente no âmbito da esfera estadual, em razão da semelhança de características que potencialmente existem com a UNEMAT. Mas não foram encontrados resultados na busca sobre aplicação do CRG-MM entre as IES estaduais.

Neste caso, deslocou-se a busca para o cenário das universidades públicas da esfera federal pela proximidade em razão dos elementos constitutivos e da natureza dos serviços e atividades exercidos se comparados com a UNEMAT. Preferencialmente, opta-se por referenciar a Universidade Federal do Ceará e a Universidade Federal de Mato Grosso. A primeira em função de ser a instituição promotora do Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação (POLEDUC) e segunda por ser uma IES que está instalada no território do Estado de Mato Grosso, assim como a UNEMAT.

A CPPAD (Comissão de Processo e Práticas Administrativas Disciplinares) da Universidade Federal do Ceará (UFC) foi selecionada pela Corregedoria-Geral da União (CGU) como uma unidade que se destacou na implementação de boas práticas correcionais, conforme a terceira rodada de avaliação da maturidade correcional.

Na UFC, a sua unidade correcional é oficialmente denominada de Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar - CPPAD (UFC, 2024). A experiência da CPPAD com o modelo de maturidade correcional CRG-MM é caracterizada por um planejamento estratégico estruturado e um monitoramento contínuo das atividades da unidade, por meio do levantamento dos processos de trabalho e dos recursos disponíveis, permitindo a elaboração de um plano operacional anual em conformidade com a Portaria Normativa CGU nº 27, de 11 de outubro de 2022 (Brasil, 2022c). Essa abordagem sistemática busca garantir que as atividades da CPPAD estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da UFC, (UFC, 2023).

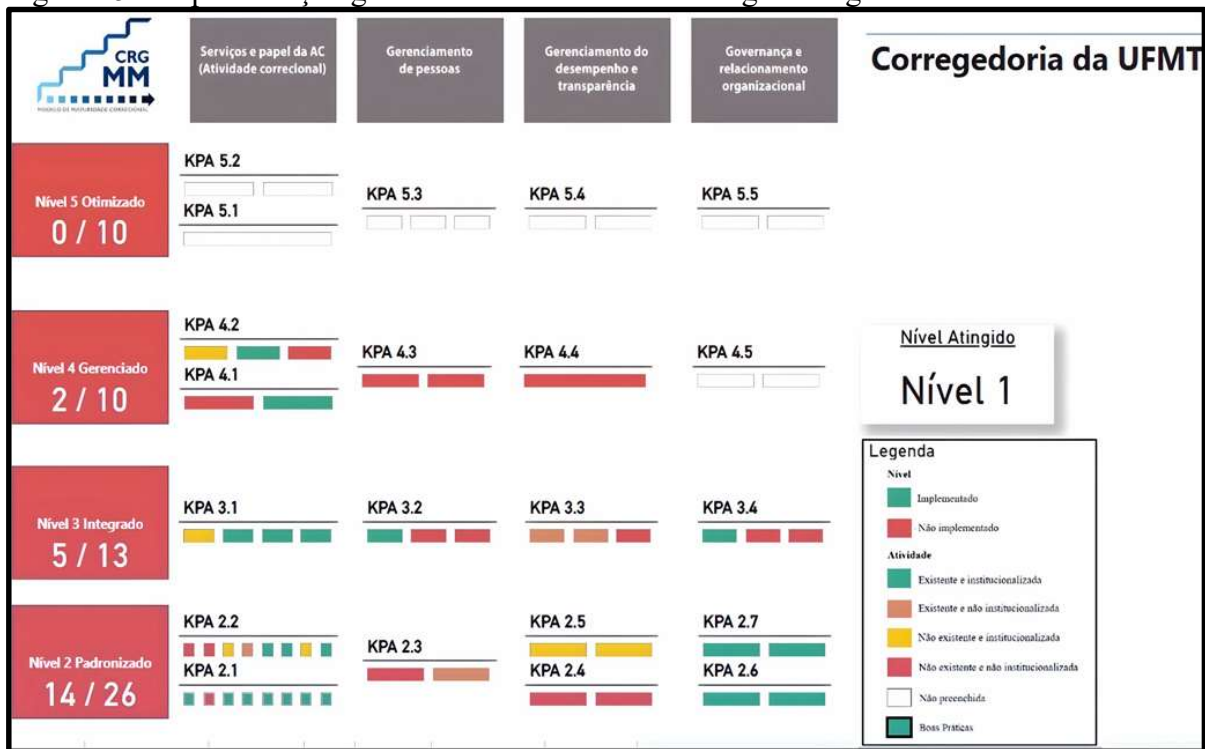
A Controladoria Geral da União, também informou que as boas práticas observadas na CPPAD servirão como referência para todo o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (UFC, 2024). A criação de um banco de boas práticas, que será disponibilizado para outras unidades de corregedoria que ainda não implementaram práticas de excelência, visa disseminar conhecimento e fomentar a melhoria contínua em todo o sistema correcional.

As práticas identificadas nos *Key Performance Areas* do CRG-MM 3.0 ilustram a importância da maturidade correcional e o papel da CPPAD como agente de integridade. A

CPPAD da UFC exemplifica como a adoção de um modelo estruturado de maturidade correcional pode resultar em evolução na gestão das atividades correcionais. (UFC, 2024).

Segundo o Referencial Técnico do CRG-MM, Versão 3.0, as USC das instituições federais que participaram das rodadas de avaliação da maturidade correcional em 2024 podem, por sua vontade, divulgar em seus portais na internet os resultados das avaliações e dos diagnósticos do nível de maturidade (Brasil, 2024f). A UFMT foi uma das IES federais que divulgou este resultado em seu portal na internet. Segue o print da representação gráfica em *Power BI*® na Figura 15.

Figura 15 - Representação gráfica da maturidade da corregedoria geral da UFMT



Fonte: UFMT (2025).

Como pode-se aferir, a partir da observação da Figura 12, a UFMT foi diagnosticada no nível 1 ou inicial de maturidade correcional, pois, através do processo de autoavaliação e validação de evidências não foi possível atestar o cumprimento de todos os KPA do nível 2 (Padronizado). Este nível de maturidade no CRG-MM reflete a necessidade primária das USC quanto a uma maior padronização e controle de suas atividades para continuar avançando (Lima; Amorim; Pontes, 2016).

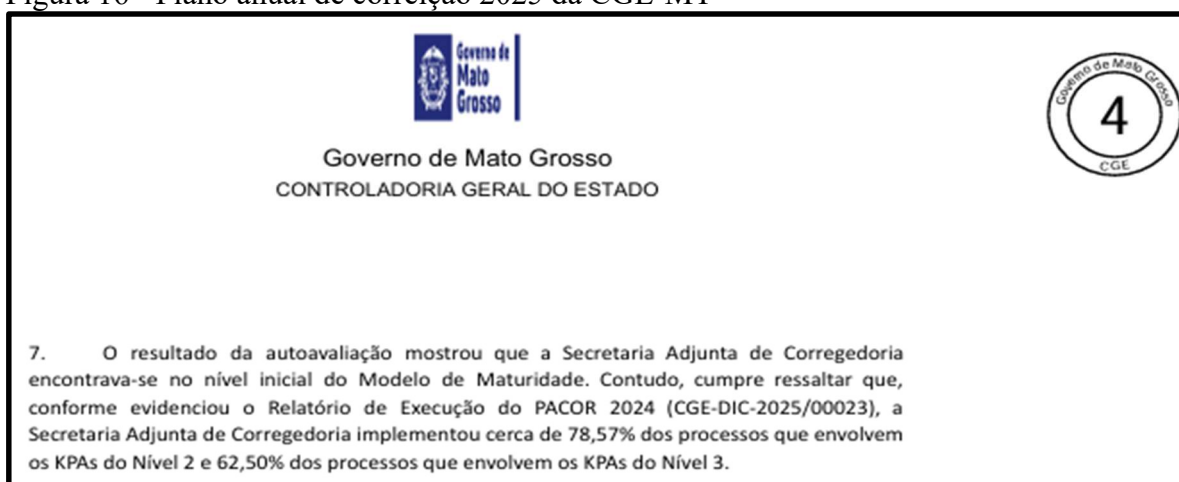
A Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso (CGE-MT), foi a única organização do poder público estadual de Mato Grosso que informou a participação da sua USC na rodada de autoavaliação do modelo de maturidade em 2024. Ela divulgou no Plano Anual

de Correição 2025 elaborado por sua Secretaria Adjunta de Corregedoria, que atingiu 78,57% das ações que envolvem o KPA do nível 2, e 62,50% dos processos que envolvem os KPA de nível 3 (Mato Grosso, 2025).

Segundo informações coletadas junto à CGE-MT, não lhes foi dado acesso ao sistema e-CGU, mas a CRG/CGU lhe encaminhou a planilha de diagnóstico do CRG-MM para preenchimento, e após a devolução desta planilha preenchida a CRG/CGU entregou um relatório com análise de diagnóstico com os dados de implementação sobre as atividades essenciais, por KPA, implementadas na Secretaria Adjunta de Corregedoria.

Na Figura 16 sobreleva-se o trecho do Plano Anual de Correição 2025 da Secretaria Adjunta de Corregedoria da CGE-MT em que se relata o atingimento dos percentuais de atividades essenciais referentes aos KPA de nível 2 e 3 (Mato Grosso, 2025).

Figura 16 - Plano anual de correição 2025 da CGE-MT



Fonte: Mato Grosso (2025a).

Além da CGE-MT e da UFMT, a Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) divulgou os resultados da sua autoavaliação e diagnóstico de maturidade correcional, indicando o percentual de implementação de atividades de um KPA. A Figura 17, apresenta as informações sobre o Relatório da 1ª rodada de autoavaliação da maturidade correcional, informações gerenciais, divulgado pela USC da UFMS apresentando os resultados, que indicaram o nível de maturidade atual da USC, o nível almejado, quantitativo total e implementado de KPAs, e o percentual de KPAs implementados (UFMS, 2020).

Figura 17 - Página 3 Relatório da 1ª rodada de autoavaliação divulgado pela UFMS.

Nível de maturidade	
Nível de maturidade atual	Nível 1 - Inicial
Nível de maturidade almejado	Nível 4 - Gerenciado
Desempenho da UC	
Quantidade total de KPAs	19
Quantidade de KPAs implementados	8
Percentual de KPAs implementados	42,11%
Atividades que dependem de iniciativa do titular da UC e de decisão da alta gestão	

Página | 3

Fonte: UFMS (2020).

Conforme se pode depreender da observação da Figura 17, o nível de maturidade da USC da UFMS, naquela rodada de avaliação em 2020, era 1, sendo que o nível almejado pela organização era o 4, e foram implementados 42,11% dos 19 KPA existentes na matriz do CRG-MM à época.

A Figura 18 apresenta situações distintas entre os KPAs, sendo que do 2.1 ao 2.3 o percentual de implementação foi de 100% pois os avaliadores responderam “sim” para todos os critérios de existência e de institucionalização das atividades essenciais componentes do KPA. Por outro lado, o KPA 2.4 foi inversamente avaliado, lhe sendo atribuído 0% de implementação, logo a USC da UFMS, naquela rodada, não atingiu todos os KPA do nível 2, sendo lhe atribuído como diagnóstico da situação atual, o nível 1, também conhecido como, nível inicial.

Figura 18 - Página 48 do Relatório da 1ª rodada de autoavaliação divulgado pela UFMS

KPA	Percentual implementado de cada KPA	Atividade	Critério de existência	Critério de institucionalização
2.1	100,00%	1	Sim	Sim
		2	Sim	Sim
		3	Sim	Sim
		4	Sim	Sim
		5	Sim	Sim
		6	Sim	Sim
		7	Sim	Sim
		8	Sim	Sim
		9	Sim	Sim
		10	Sim	Sim
		11	Sim	Sim
2.2	100,00%	1	Sim	Sim
		2	Sim	Sim
		3	Sim	Sim
		4	Sim	Sim
		5	Sim	Sim
		6	Sim	Sim
		7	Sim	Sim
		8	Sim	Sim
		9	Sim	Sim
2.3	100,00%	1	Sim	Sim
		2	Sim	Sim
		3	Sim	Sim
2.4	0,00%	1	Não	Não
		2	Não	Não

Fonte: UFMS (2020).

Finalmente cita-se o caso o Relatório de Gestão Correcional, ano 2024, do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), página 14, em destaque na Figura 19 a partir da rodada de autoavaliação do modelo de maturidade, ocorrida naquele ano, indicando como resultado que o seu órgão de corregedoria atingiu o nível 3 de maturidade, pois comprovou o atendimento de 100% dos requisitos daquele nível (Brasil, 2024g).

Figura 19 - Relatório de Gestão Correcional 2024 do INPI

No ano de 2024, ao final da rodada de avaliação do CRG-MM versão 3.0, a COGER/INPI conseguiu comprovar o atendimento de 100% dos requisitos do terceiro nível - INTEGRADO, alcançando então o nível 3 de Maturidade Correcional:

Figura 6 - Nível 3- Integrado

Fonte: Brasil (2024g).

As experiências observadas em diferentes instituições públicas revelaram que a aplicação do CRG-MM apresenta forte adesão entre as USCs, possibilitando que cada unidade avalie seu estágio de desenvolvimento e servindo como ferramenta orientadora para o

direcionamento de esforços. Ao analisar o panorama das universidades federais e órgãos de administração direta, constata-se que a maturidade das unidades correcionais ainda se concentra predominantemente nos níveis iniciais do modelo, refletindo desafios organizacionais e estruturais comuns entre as administrações públicas.

Nesse cenário, a criação da Unidade Setorial de Correição da Universidade do Estado de Mato Grosso representa um marco na gestão, pois inaugura um processo estruturado de desenvolvimento da função no âmbito da instituição, com base nas diretrizes do CRG-MM. A próxima seção aborda o contexto institucional e os fatores determinantes que motivaram a constituição da USC na UNEMAT e as etapas de sua implantação.

### **3.2 A Criação da Unidade Setorial de Correição (USC) da UNEMAT**

A Unidade Setorial de Correição (USC) é uma estrutura que integra o Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual, conforme estabelecido na Lei Complementar nº 550/2014. A USC tem como objetivo principal promover a integridade, a transparência e a legalidade nas ações administrativas, atuando na prevenção de irregularidades e na apuração e responsabilização de agentes públicos e empresas causadoras de danos. No âmbito do Referencial Técnico do CRG-MM, a USC é definida como um componente essencial da integridade (Brasil, 2024f).

A Lei Complementar nº 550/2014 estabelece que as USC são unidades que devem ser compostas por servidores efetivos, com conhecimento preferencialmente em Direito. Essas unidades têm a responsabilidade de observar as diretrizes, normas e técnicas estabelecidas pela Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso (CGE-MT), órgão central do Sistema de Correição do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, constituindo uma relação de subordinação técnica com a USC da UNEMAT que é um órgão setorial do sistema, e deve entre outras encargos elaborar relatórios de suas atividades e encaminhá-los à CGE-MT, para gestão e controle do Sistema de Correição (Mato Grosso, 2014).

Antes de ser denominada de USC, o órgão correcional da UNEMAT, era chamado de Comissão Permanente de Processos Administrativos Disciplinares (CPPAD). Em atenção ao disposto no §1º, art. 19 da Lei Complementar nº 550/2014, a nomenclatura foi alterada, por meio da Resolução nº 033/2020 do Conselho Universitário (CONSUNI) da UNEMAT, alinhando-se às diretrizes do Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual (Mato Grosso, 2022; Mato Grosso, 2014).

A USC é composta por um Corregedor Setorial, e quatro membros permanentes (UNEMAT, 2025b). Dentre as suas principais atribuições incluem-se: a realização de investigações preliminares sumárias (IPS) para investigar representações e denúncias de irregularidades e infrações disciplinares, o processamento de processos administrativos disciplinares (PAD), Sindicâncias Administrativas, aplicadas exclusivamente em casos que envolvam servidores temporários, processos administrativos de responsabilização (PAR), celebração dos Termos de Compromisso de Ajustamento de Conduta (TCAC), e a mediação de conflitos pela Câmara de Mediação e Ações Colaborativas da UNEMAT, estrutura de solução consensual de conflitos vinculada à USC (UNEMAT, 2025a).

As IPS são procedimentos correccionais investigativos, disciplinadas no âmbito do Estado de Mato Grosso, pela Instrução Normativa (IN) nº 0001/2022 da Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso (CGE-MT). Essa norma estabelece um rito célere e não contraditório para colher elementos iniciais sobre possíveis infrações, sem caráter punitivo, visando subsidiar a decisão de instauração de fases mais avançadas.

Os procedimentos correccionais acusatórios englobam o PAD, a Sindicância Administrativa e o PAR, regulados pelas Lei Complementar Estadual nº 207, de 29 de dezembro de 2004 (Código Disciplinar do Servidor Público Civil do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso (MT)), Lei Complementar nº 600, de 19 de dezembro de 2017, e na Lei Complementar nº 04, de 15 de outubro de 1990 (Estatuto dos Servidores Públicos da Administração Direta, das Autarquias e das Fundações Estaduais criadas e mantidas pelo Poder Público do Estado de Mato Grosso) (Mato Grosso, 2004; Mato Grosso, 2017, Mato Grosso, 1990).

A LC nº 207/2004 detalha o PAD como instrumento para apuração de infrações disciplinares leves, moderadas e graves, com ampla defesa e contraditório, enquanto o art. 19 da LC 600/2017, estabelece que as infrações cometidas por servidores temporários serão processadas por meio de Sindicância, sendo estas legislações regulamentadoras em matéria disciplinar dos conceitos gerais previstos no Estatuto dos Servidores Públicos do Estado (Mato Grosso, 2004; Mato Grosso, 2017).

Dentre os produtos e serviços prestados pela USC há ainda as soluções consensuais dentre as quais destaca-se o TCAC, regulamentado pelo Decreto Estadual nº 466 de 27 de setembro de 2023, e as mediações de conflitos regulamentadas na IN nº 006/2020/UNEMAT (Mato Grosso, 2023). A principal diferença entre os processos correccionais investigativos e acusatórios reside na natureza e no estágio: os investigativos (IN nº 0001/2022/CGE-MT) são inquisitivos e pré-processuais, colhendo indícios sem acusação formal, ao passo que os

acusatórios (PAD, Sindicância e PAR, pelas LC n° 207/2004, 600/2017, e 04/1990) instituem a persecução punitiva com direitos fundamentais assegurados.

Essa dicotomia entre procedimentos investigativos e acusatórios, conforme delineada nas normas estaduais de Mato Grosso, assegura o equilíbrio entre a celeridade na apuração inicial de indícios e a garantia de direitos fundamentais nas fases punitivas, promovendo a *accountability* funcional na USC/UNEMAT e alinhando-se aos princípios do devido processo legal no direito administrativo disciplinar (Alves; Pacheco, 2023). Esta seção explorou as características da USC da UNEMAT demonstrando os produtos e serviços da USC como instrumentos essenciais de correção. No próximo Capítulo se detalhou a metodologia adotada nesta dissertação, com ênfase na pesquisa e a demonstração do seu desenvolvimento por etapas.

A seguir, no Quadro 5 sintetiza-se as informações relevantes apresentadas neste capítulo:

Quadro 5 - Síntese sobre o CRG-MM e a USC/UNEMAT

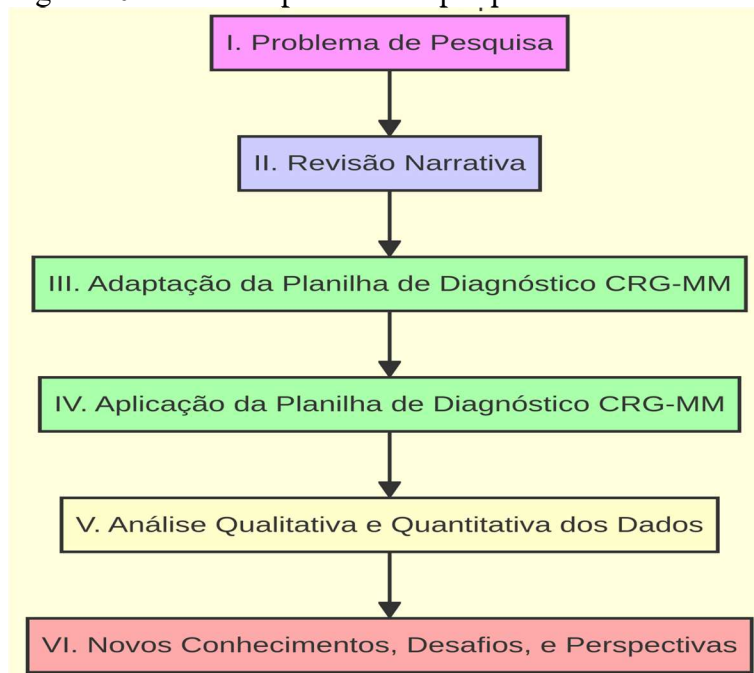
<b>Genealogia do CRG-MM</b>	<b>Taxonomia do CRG-MM</b>	<b>USC da UNEMAT</b>
O CRG-MM foi constituído principalmente a partir da estrutura do modelo de maturidade IA-CM, adaptando seus 5 KPAs para a função correcional.	O modelo baseia-se na filosofia <i>Kaizen</i> , utiliza o ciclo PDCA para gerenciamento e a técnica 5W2H para a construção de planos de ação.	Criada em dezembro de 2020, integra o Sistema de Correção do Poder Executivo de Mato Grosso e realiza IPS, PAD, PAR, Sindicâncias e TCAC.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

## 4 METODOLOGIA

Ao escolher uma perspectiva metodológica, que envolve a análise dos métodos a serem empregados na execução da pesquisa, considera-se sobretudo a questão orientadora: O CRG-MM, por suas características, pode ser efetivamente aplicado em uma instituição de ensino superior estadual, como a UNEMAT? A criatividade na elaboração da pergunta impacta todo o processo da pesquisa, buscando suprir as lacunas do conhecimento, gerar percepções, instigar reflexões e definir caminhos metodológicos para seu desenvolvimento (Souza, 2024). Ademais é importante empregar diferentes olhares e disciplinas para entender problemas complexos, ressaltando que uma abordagem multidimensional permite enfrentar as múltiplas facetas de uma mesma especificidade e ampliar o conhecimento gerado (Gomes; Marques, 2022). É importante destacar que novas descobertas geram desafios adicionais para a pesquisa, originando um processo incessante, conforme ilustrado na Figura 20 e detalhado a seguir.

Figura 20 - Fluxo do processo da pesquisa científica



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

### 4.1 Tipologia da Pesquisa

A pesquisa aplicada mira o conhecimento científico para resolver problemas peculiares, “tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (Matias-Pereira, 2019, p. 88).

Neste estudo, o foco está no conhecimento do nível de maturidade da USC da UNEMAT. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 22), a pesquisa aplicada tem um propósito fundamental: resolver problemas, e este estudo se propõe a elaboração de diagnóstico, identificação de problemas e busca por soluções que possam contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento das práticas correccionais na USC.

A abordagem adotada é qualitativa e quantitativa, lidando métodos que envolvem a quantificação na coleta e análise de informações, através de técnicas de estatística descritiva (Sampaio; Assumpção; Fonseca, 2021) e triangulação de dados de forma a convergir as fontes de evidências. Assim, para compreender a aplicação do CRG-MM no contexto da USC /UNEMAT, explorando a complexidade deste objeto a mistura das abordagens qualitativa e quantitativa resultou em soluções para o problema investigado (Creswell; Clark, 2013).

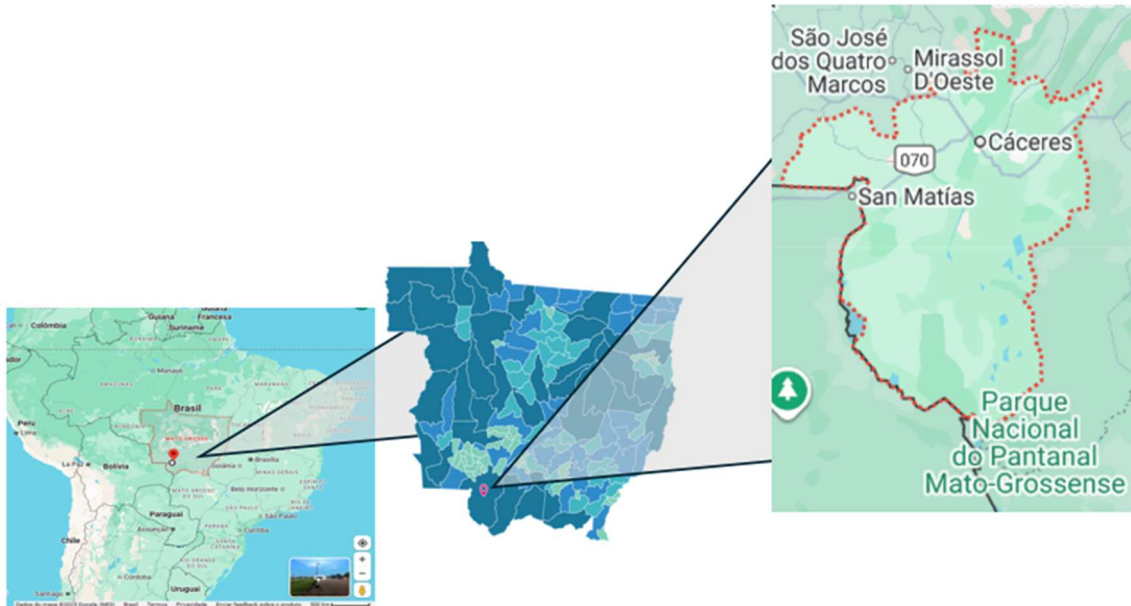
Quanto ao objetivo, essa pesquisa se identifica como exploratória e descritiva, proporcionando uma compreensão inicial sobre o CRG-MM e sua aplicabilidade em uma USC de universidade pública estadual, problema ou questão que ainda não foi amplamente estudado, de acordo com Matias-Pereira (2019). Além disso é descritiva por é observar buscar descrever um “fenômeno, apoiando-se em métodos de análise estatística descritiva ou numa pesquisa explicativa, que busca explicar os fenômenos que são analisados”, Matias-Pereira (2019, p. 85).

Em relação aos procedimentos técnicos esta pesquisa se classifica como um estudo de caso, pois se aprofunda na realidade da USC da UNEMAT, permitindo o conhecimento detalhado do seu nível de maturidade correccional. A utilização desta metodologia permitirá a coleta de dados qualitativos e a quantificação de aspectos relevantes, com vistas a uma análise mais abrangente do objeto de estudo (Yin, 2015).

## **4.2 Lócus da Pesquisa**

A pesquisa foi desenvolvida na Universidade do Estado de Mato Grosso Carlos Alberto Reyes Maldonado (UNEMAT), instituição pública estadual de ensino superior mantida pelo Estado de Mato Grosso, sendo este um ente federado de área territorial equivalente a 903.208,362 km<sup>2</sup> (IBGE, 2023b), e população de 3.658.649 pessoas (IBGE,2023a). A UNEMAT foi criada em 1978, com sede administrativa no município de Cáceres. Na Figura 21, se apresenta a posição geográfica de Mato Grosso no território brasileiro e do município de Cáceres dentro do território estadual.

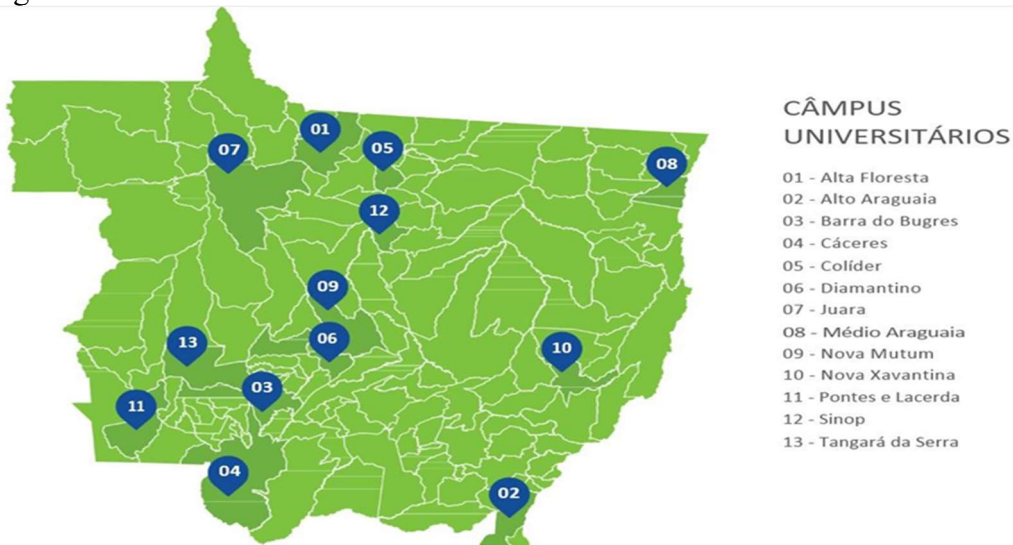
Figura 21 - Localização do estado de Mato Grosso e do município de Cáceres



Fonte: Adaptado pelo autor (Google Maps, 2025; IBGE,2023b).

A UNEMAT é reconhecida por sua relevante contribuição à interiorização do ensino superior no estado. Ela foi instituída através da Lei Complementar nº 30 de 15 de dezembro de 1983. Atualmente, a universidade conta com 16.524 mil alunos, 1.526 docentes e 903 servidores técnicos, é composta por treze campi distribuídos estrategicamente em diferentes regiões de Mato Grosso — entre eles Alta Floresta, Alto Araguaia, Barra do Bugres, Cáceres, Colíder, Diamantino, Juara, Luciara, Nova Mutum, Nova Xavantina, Pontes e Lacerda, Sinop e Tangará da Serra (UNEMAT, 2025c), conforme se pode verificar no Figura 22 que representa a distribuição das unidades da UNEMAT no território matogrossense.

Figura 22 - Unidades da UNEMAT no território estadual



Fonte: Adaptado pelo autor (UNEMAT, 2025c).

A Sede Administrativa da instituição localiza-se na Avenida Tancredo Neves, nº 1095, bairro Cavallhada II, em Cáceres (MT), município com 89.681 habitantes (IBGE, 2022) e área equivalente a 24.499,922 km<sup>2</sup> (IBGE, 2023), localizado a 220 km da capital matogrossense. Na Figura 23 é possível observar a distância da cidade de Cáceres em relação à cidade de Cuiabá, a capital do Estado de Mato Grosso, além das imagens de satélite do prédio, e fotos das instalações da Sede em Cáceres, local onde funciona a reitora e a USC.

Figura 23 - Distância de Cáceres a Cuiabá e localização da sede administrativa da UNEMAT



Fonte: Adaptado pelo autor (Google, 2025a; Google, 2025b; Google, 2025 c; Google, 2025d; Google, 2025e).

Na sede também se encontram os principais órgãos administrativos, como as pró-reitorias, assessorias, diretorias, supervisões, e chefias vinculadas ao gabinete da reitoria, tais como a USC, instituída pela Resolução nº 033/2020/CONSUNI. Nesse ambiente a USC atende as demandas correcionais proveniente de atos de indisciplina praticados por servidores efetivos e temporários da UNEMAT ocorridos em todas as unidades espalhadas pelo estado, de acordo com o art. 12, III e 13, *caput* da Lei Complementar nº 550/2014.

### 4.3 Universo da Pesquisa

A USC da UNEMAT é composta por 1 (um) corregedor setorial, 5 (cinco) membros (servidores efetivos), e 1 (uma) estagiária, todos os servidores lotados na unidade são da carreira técnica, conforme consta no site da USC/Reitoria dentro do Portal da UNEMAT (UNEMAT, 2025b). Para atuar neste setor os servidores interessados devem ser efetivos e estáveis na carreira, além de submeter-se ao processo seletivo previsto no art. 20 da Lei Complementar nº 550/2014. A seguir o Quadro 6 sintetiza as informações profissionais destes servidores e a sua relação com a atividade correcional.

Quadro 6 - Formação e tempo de função e experiências dos profissionais lotados na USC/UNEMAT

Função	Qualificação	Cargo	Tempo de trabalho na UNEMAT	Tempo de experiência na USC/UNEMAT
Corregedor(a)	Graduação em Direito e especialização <i>lato Sensu</i>	Agente Universitário(a)	19 anos	4 anos
Servidor(a) 1	Graduação em Direito e especialização <i>stricto sensu</i> (mestrado)	Agente Universitário(a)	20 anos	4 anos
Servidor(a) 2	Graduação em Direito e especialização <i>stricto sensu</i> (mestrado)	Agente Universitário(a)	19 anos	3 anos
Servidor(a) 3	Graduação em Direito e especialização <i>lato sensu</i>	Agente Universitário(a)	13 anos	4 anos
Servidor(a) 3	Graduação em Direito e especialização <i>lato sensu</i>	Agente Universitário(a)	13 anos	4 anos
Servidor(a)	Graduação em Direito e especialização <i>lato sensu</i>	Técnico(a) Universitário(a)	13 anos	2 anos
Estagiário(a)	Graduando(a) em Direito	Estudante	5 anos	3 anos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

No desenvolvimento de atribuições estes servidores atuam em atividades de suporte e atividades finalísticas, para garantir a eficiência e eficácia correcional da USC. Portanto, compete-lhes garantir o fluxo operacional da unidade correcional, através da coleta, organização e arquivamento de documentos e relatórios oficiais relacionados às atividades de correição; manter a conformidade com as normas institucionais e diretrizes estratégicas; dar apoio logístico para facilitar auditorias, investigações e atividades de monitoramento; e realizar comunicação processual entre diferentes pessoas e setores da estrutura organizacional (Andrade *et al*, 2024).

Além disso, as atividades finalísticas da USC lhes impõe a realização de ações preventivas e ostensivas visando assegurar a legalidade, a eficiência e o cumprimento das normas de gestão pública; apuração de denúncias, irregularidades e desvios administrativos no âmbito da institucional; implementação ações corretivas para melhorias processuais; elaboração de relatórios técnicos e conclusões para orientar decisões de gestão; zelar pela aplicação de normas correcionais e marcos regulatórios (Andrade *et al*, 2024).

O conhecimento da realidade vivida em uma USC pela equipe de trabalho, segundo o Referencial Técnico do CRG-MM, confere legitimidade e transparência ao diagnóstico, além de incentivo ao aprendizado organizacional (Brasil, 2024e). Sendo, portanto, o nível de maturidade correcional obtido por meio de autoavaliação.

A aplicação da pesquisa se iniciou em 30 de setembro de 2025. O primeiro contato com os participantes foi realizado por e-mail, com o envio da planilha de diagnóstico, cujas colunas dispõe-se no Quadro 7, no endereço de e-mail institucional da USC, contendo as orientações necessárias ao seu preenchimento, indicação de materiais bibliográficos de apoio, se fosse necessário, fixação de prazo para devolução, e advertências para que a comunicação durante esse processo ocorresse exclusivamente de forma assíncrona, utilizando-se do e-mail, sempre institucional da USC, a fim de se evitar a identificação do servidor que estava estabelecendo a comunicação com o pesquisador, atenção à questão de segurança ética da pesquisa (Apêndice B).

Quadro 7 - Colunas da planilha de diagnóstico enviada para os membros da USC preencherem

KPA	Atividade	Parâmetro Existência	Critério Aceitação - Parâmetro Existência	Sim	Não
Parâmetro Institucionalização	Critério Aceitação - Parâmetro Institucionalização	Sim	Não	---	---
Observação	Evidências	Validação	---	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Não houve confirmação de recebimento do e-mail com a palhinha de diagnóstico pela equipe da USC, embora tenha sido requerida. No entanto, o pesquisador aguardou pacientemente até 12 de novembro de 2025, 28 dias após o prazo pré-estabelecido para a devolução da planilha, e felizmente a planilha estava devidamente preenchida, sem omissões ou informações evasivas (Anexo B).

#### 4.4 Etapas necessárias para conhecimento do nível de maturidade correcional

Cumprido esclarecer que, segundo o referencial técnico citado acima, as etapas necessárias para se conhecer a maturidade correcional de uma organização, realizadas pelos órgãos de corregedoria, são: I. Diagnóstico; II. Autoavaliação; III. Verificação; IV. Possibilidade de ajustes pelas USCs; V. Encerramento da autoavaliação; VI. Visualização da autoavaliação; e VII. Construção dos Planos de Ações (Brasil, 2024c).

Portanto, as quatro primeiras etapas, descritivamente consistiram em:

**1º passo:** aplicação da planilha de diagnósticos, matriz modelo disponível no portal da CGU, para identificar em qual nível de maturidade a USC da UNEMAT se encontra. O procedimento foi realizado com o envio desta planilha para os servidores lotados na USC da UNEMAT. Então a equipe da USC foi orientada a se reunir e responder, em única resposta binária (Sim/Não), positivamente ou negativamente quanto à existência e institucionalização de cada uma das atividades essenciais que compõem os Macroprocessos (KPAs).

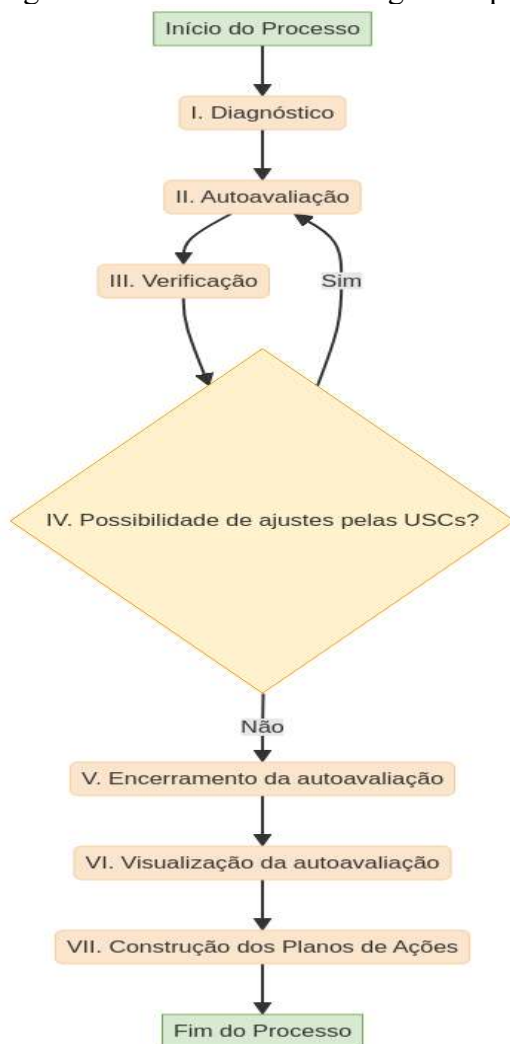
**2º passo:** Após a avaliação das atividades com a inserção das respostas na planilha de diagnóstico, os agentes públicos lotados na USC da UNEMAT, apontaram na coluna “evidências”, adaptada pelo pesquisador após a coluna “observações”, as evidências da existência e da institucionalização de todas as atividades avaliadas, citando o local onde se encontra ou estão depositadas estas evidências informando os links de acesso a estes arquivos.

**3º passo:** O pesquisador realizou a verificação e conferência do preenchimento e adequação ou não das evidências que foram apresentadas.

**4º passo:** Após a verificação, concluiu-se que a planilha estava devidamente preenchida, com todas as respostas relativas a cada uma das atividades essenciais apresentadas na planilha, acompanhadas das evidências inseridas em coluna homônima para comprovar à sua inexistência, ou existência, ou institucionalização, ou existência e institucionalização na USC da UNEMAT.

Com os dados coletados nas quatro primeiras etapas, foi possível o avanço para as etapas finais, correspondentes ao encerramento da autoavaliação, sua visualização, e construção dos planos de ações.

Figura 24 - Percurso metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

O fluxograma apresentado na Figura 24 ilustra o passo a passo das etapas de todo o percurso metodológico deste estudo, descritos nas seções a seguir.

#### ***4.4.1 Diagnóstico e Autoavaliação***

Com a devolução da planilha de diagnóstico devidamente preenchida, os avaliadores indicaram o nível de maturidade correcional da USC/UNEMAT através da autoavaliação. O reconhecimento do atual nível de maturidade correcional foi o primeiro passo, seguido do procedimento de autoavaliação.

Na autoavaliação, competiu aos servidores lotados na USC a realização do preenchimento das informações na planilha de diagnósticos, que foi o instrumento utilizado pela pesquisa para registrar as respostas da USC em relação ao autodiagnóstico de nível de maturidade. A partir dessa etapa, se obteve a percepção do nível de maturidade correcional em que se encontra a USC da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). O preenchimento efetivo significou a manifestação da USC acerca da existência e da institucionalização de cada atividade essencial.

Saliente-se que nesta etapa a equipe da USC da UNEMAT avaliou 21 KPAs, compostos ao total por 59 atividades essenciais. Com a finalização desta fase, também foi possível se conhecer os dados qualitativos e quantitativos necessários para a realização das próximas etapas.

#### ***4.4.2 Verificação***

É fundamental destacar que para que esta pesquisa cumprisse seus objetivos, foi necessário que o diagnóstico, autoavaliação, e validação das evidências fossem realizadas sem utilização das funcionalidades do sistema e-CGU, tendo em vista que a universidade não tem acesso a esta aplicação.

Sendo assim, a partir do preenchimento da planilha de diagnósticos, efetuado pela equipe da USC, se iniciou a verificação das informações preenchidas. Nesta fase, o pesquisador realizou, a validação e conferência do preenchimento e adequação das evidências que foram apresentadas. O propósito da verificação é identificar e informar a USC acerca de eventuais inadequações no preenchimento ou na seleção de evidências registradas, possibilitando ajustes por parte da USC.

#### ***4.4.3 Possibilidades de Ajustes***

Foi conveniente que o preenchimento da planilha de diagnósticos tenha sido

revisado pelo pesquisador, pois ele tem de validar os resultados e as conclusões da USC, percebendo se haveria a necessidade de ajustes no preenchimento das informações (Creswell; Clark, 2013). Desta análise do preenchimento, não se constatou falhas por ação ou omissão que justificassem a necessidade de restituição da planilha à equipe da USC para ajustes.

Portanto, por não existirem alterações, não foi necessário se realizar a validação destas. O resultado dessa fase encerrou a aplicação do instrumento de coleta de dados qualitativos e quantitativos da pesquisa.

#### ***4.4.4 Visualização da autoavaliação***

A partir desse momento, o pesquisador passou a tratar os dados obtidos na autoavaliação de forma sistematizada, utilizando-os para visualizar o desempenho da USC/UNEMAT em cada um dos KPAs e em seus respectivos níveis de maturidade. Essa etapa permitiu a extração dos percentuais de implementação alcançados pela unidade, possibilitando a identificação objetiva do estágio de desenvolvimento correcional da USC e das variações de desempenho entre os diferentes componentes avaliados.

#### ***4.4.5 Construção dos planos de ações***

A assimilação da realidade atual da USC da UNEMAT, por meio de um diagnóstico fundamentado na autoavaliação das atividades essenciais e na mensuração do nível de maturidade, permitiu a formulação de 04 planos de ações voltados para a melhoria contínua e a eficiência dos serviços correccionais na Universidade.

O plano de ação constitui-se no conjunto dos planejamentos elaborados para: a) previsão; b) estruturação; c) implantação; d) pleno exercício; e e) avaliação de resultados, relacionados a cada uma das atividades essenciais avaliadas como ainda não instituídas (sem atender ao critério de existência, de institucionalização, ou a ambos) quando da realização da autoavaliação, pela USC, da sua maturidade correcional (Brasil, 2024f).

Especificamente no âmbito do CRG-MM, adotam-se preceitos para as construções dos planos de ações, que servem de princípios orientadores aos gestores, que foram extraídos do Referencial Técnico Versão 3.0 e organizados no Quadro 8 em seguida:

Quadro 8 - Preceitos dos planos de ações

Preceito	Descrição do Preceito
I. Cada plano de ação deve ser construído para a implementação de um macroprocesso de trabalho (KPA).	Deve-se desenvolver planos de ação específicos que visem a implementação eficaz de macroprocessos de trabalho, garantindo que as atividades essenciais sejam adequadamente abordadas.
II. Deve-se verificar quais as atividades essenciais do KPA não foram implementadas (não atendimento aos critérios de existência, de institucionalização ou a ambos).	É necessário que se realize uma análise detalhada para identificar as atividades essenciais que não foram implementadas, considerando os critérios de existência e institucionalização.
III. Deve elaborar um planejamento para cada uma das atividades não implementadas, composto pelas seguintes etapas: a) Previsão; b) Estruturação; c) Implantação; d) Pleno exercício; e) Avaliação de resultados.	Para cada atividade não implementada, se deve criar um planejamento que inclua as etapas de previsão, estruturação, implantação, pleno exercício e avaliação de resultados, assegurando um processo organizado e eficaz.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Neste ponto observa-se 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 (Brasil, 2021).

A identificação do atual nível de maturidade correcional da USC da UNEMAT com os KPA que necessitam ser completamente atendidos para ascensão ao próximo nível assegurou o conhecimento de informações necessárias para a construção do plano de maturidade correcional que é o produto técnico desta pesquisa.

O método empregado na construção deste plano engloba o recomendado no Referencial para Construção de Planos de Ação no âmbito do CGR-MM, publicado em junho de 2025 pela CGU. A Figura 25 demonstra de forma simples e didática o processo empregado neste estudo para a construção dos planos de ação que são parte do produto técnico.

Figura 25 - Fluxo de construção dos planos de ações



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Os planos de ações são normalmente utilizados para planejar e acompanhar as atividades necessárias com o propósito de se obter resultados. Percebeu-se que o método de construção dos planos de ação delineados nos exemplos dos anexos I e II do Referencial Técnico para Construção de Planos de Ação no âmbito do CGR-MM, é bastante consistente, pois foi baseado na técnica 5W2H, tal técnica, se mostra bastante clara, responsável e eficiente para projetos e planejamentos. O 5W2H é amplamente utilizado como ferramenta de validação e detalhamento de planos de ação, pois permite estruturar e verificar se cada etapa é clara, objetiva e alinhada aos objetivos do plano (Costa, 2022; Baía *et al.*, 2025).

A estrutura do 5W2H é extremamente reconhecida como eficiente para o planejamento, execução e gestão de projetos e processos organizacionais. A divisão das metas em etapas objetivas e temporais, com responsáveis definidos e mecanismos de avaliação, garante controle e transparência, elementos fundamentais para a confiabilidade em metodologias de melhoria contínua e implantação de processos (Alves *et al.*, 2020; Paula, 2015).

A existência de *feedback*, reavaliação periódica e registro de evidências reforçam a confiabilidade, pois permite a verificação independentemente dos resultados e a identificação de medidas corretivas, conforme preconizado pelas melhores práticas de gestão e metodologia científica (Machado, 2023).

A aplicação do método sugerido no Referencial Técnico para Construção de Planos de Ação no âmbito do CGR-MM, Brasil (2025b), por estar alinhada à técnica 5W2H, é válida e confiável para planejamento, implantação e acompanhamento de metas institucionais,

especialmente no contexto de avaliação de existência e institucionalização de atividades essenciais de correedoria.

#### 4.5 Instrumento de Coleta de Dados

A escolha do instrumento de coleta de dados condiciona-se aos objetivos que se almeja atingir com a pesquisa, bem como ao universo a ser explorado. Os métodos tradicionais de coleta de dados incluem a observação, que envolve a utilização dos sentidos para captar informações sobre aspectos específicos da realidade, e a entrevista, que consiste na obtenção de informações de um entrevistado acerca de um tema ou problema específico. Nos dizeres de Matias-Pereira (2019, p.93), a coletar informações, “trata-se da descrição das técnicas que serão empregadas para a coleta de dados”.

Nesta pesquisa, foi entregue aos servidores lotados na USC da UNEMAT a planilha de diagnóstico do nível de maturidade, desenvolvida pela CRG-CGU para empregabilidade nos processos de diagnóstico e maturidade correccional tratando-se de um instrumento fundamental para a avaliação e aprimoramento dos processos correccionais nas instituições públicas. A seguir, apresenta-se na Figura 26 o *print* de parte da referida planilha, exatamente do fragmento do KPA 2.1, para auxiliar a compreensão quanto à estrutura deste instrumento.

Figura 26 - Planilha de diagnóstico

KPA 2.1	ATIVIDADE	PARÂMETRO EXISTÊNCIA	CRITÉRIO ACEITAÇÃO - PARÂMETRO EXISTÊNCIA	PARÂMETRO INSTITUCIONALIZAÇÃO	CRITÉRIO ACEITAÇÃO - PARÂMETRO INSTITUCIONALIZAÇÃO	OBSERVAÇÃO
Gestão das admissibilidades e dos procedimentos correccionais investigativos	1) Estabelecer a competência exclusiva da USC para realizar manifestação final quanto ao juízo de admissibilidade correccional, podendo se valer da instauração e condução de procedimentos correccionais investigativos.	A USC dispõe de competência exclusiva para realizar manifestação final quanto ao juízo de admissibilidade correccional?	Apresentar ato normativo* que contenha o estabelecimento de competência exclusiva para realizar manifestação final quanto ao juízo de admissibilidade correccional.	A USC realiza, com exclusividade, o juízo de admissibilidade de denúncias e representações?	Apresentar exemplos que comprovem a realização de juízo de admissibilidade pela USC: 1. Documentos de conclusão de juízo de admissibilidade (nota técnica/ despacho, relatório de admissibilidade do sistema e-PAD); 2. Instrumentos de instauração de procedimentos investigativos pela USC (investigação preliminar sumária; sindicância investigativa; sindicância patrimonial; investigação preliminar); 3.	* Conceito de ato normativo definido nos termos da Nota Técnica nº 1641/2023 (CGSSIS/DICOR/CR) que explicita o conceito de Unidade Correccional Instituído previsto pelo Decreto nº 11.123/2022. Ver comentário
	2) Adotar critérios para a priorização da análise dos processos de admissibilidade correccional.	A USC possui critérios para a priorização da admissibilidade correccional?	Apresentar ato normativo ou orientação que contenha os critérios definidos para orientar a priorização da admissibilidade correccional.	A USC segue efetivamente os critérios para a priorização da admissibilidade correccional?	Apresentar exemplos que comprovem documentação comprobatória da aplicação dos critérios de priorização: 1. Planilha de controle manual; 2. Planilha de controle ou relatório extraídos de sistema; 3. Print de tela de controles realizados via sistema; 4. Outros.	
	3) Estabelecer que o juízo de admissibilidade e os procedimentos correccionais investigativos sejam executados resguardando-se os dados dos envolvidos e as informações de acesso restrito ou sigiloso, de acordo com os atos normativos vigentes.	A USC estabelece forma de tratamento diferenciado de dados e informações de caráter restrito ou sigiloso na realização do juízo de admissibilidade e na condução dos procedimentos correccionais investigativos?	Apresentar ato normativo ou orientação que estabeleça a forma de resguardo de dados dos envolvidos e das informações de acesso restrito ou sigiloso, por ocasião da realização do juízo de admissibilidade e da condução de procedimentos correccionais investigativos.	A USC segue as normas de resguardo de dados dos envolvidos e informações de acesso restrito ou sigiloso quando da realização do juízo de admissibilidade ou da condução de procedimentos correccionais investigativos?	Apresentar exemplos que comprovem práticas utilizadas para o resguardo de dados dos envolvidos bem como de informações de acesso restrito ou sigiloso conforme orientações vigentes: 1. Autos apartados ou relacionados; 2. Concessão de credenciais; tarjamento; 3. Outros.	

Fonte: Portal Corregeodrias da CGU, 2025.

Observa-se na Figura 26 que a composição dos KPA é descrita da seguinte forma:

**Atividade:** Esta coluna lista as atividades específicas que devem ser realizadas no âmbito dos processos correccionais. Cada atividade é um passo necessário para garantir a

eficácia e a integridade do sistema correcional.

**Parâmetro de Existência:** Nesta coluna, há perguntas para reflexão da USC que está avaliando a sua maturidade correcional, devem ser observados os critérios que determinam se a atividade está efetivamente implementada na instituição. A presença de um parâmetro de existência assegura que as atividades correcionais não sejam apenas teóricas, mas que estejam sendo praticadas. Por exemplo, se a atividade é "mapear processos de trabalho", a avaliação deve verificar se esse mapeamento realmente existe e está acessível.

**Critério de Aceitação - Parâmetro Existência:** Aqui, são definidos os critérios que devem ser atendidos para que a existência da atividade seja considerada aceitável. Isso significa que, além de estar presente, a atividade deve atender a padrões de qualidade e eficácia. Por exemplo, se a atividade é a coleta de informações adicionais, o critério de aceitação pode incluir a periodicidade da coleta e a relevância dos dados coletados.

**Parâmetro de Institucionalização:** Nesta coluna, há perguntas para reflexão da USC que está avaliando a sua maturidade correcional, devem os avaliadores observar se as atividades correcionais estão formalmente integradas à estrutura organizacional da instituição. A institucionalização é um passo importante, pois garante que as práticas correcionais sejam reconhecidas e seguidas por todos os membros da equipe. Por exemplo, a atividade de "realizar práticas de feedback" deve estar documentada em normativas internas e ser parte das rotinas diárias da equipe.

**Critério de Aceitação - Parâmetro de Institucionalização:** Assim como no parâmetro de existência, esta coluna estabelece os critérios que devem ser atendidos para que a institucionalização da atividade seja considerada aceitável. Isso assegura que as práticas não sejam apenas formalizadas, mas que também sejam efetivas e reconhecidas dentro da cultura organizacional. Por exemplo, se a atividade é "disponibilizar o mapeamento de processos", o critério de aceitação pode incluir a acessibilidade desse mapeamento para todos os membros da equipe.

Ressalta-se que as colunas de Critérios de Aceitação dos Parâmetros de Existência e Institucionalização da Planilha de Diagnóstico, não são os únicos norteadores utilizados para a avaliação. Cita-se, também, o Referencial Teórico do CRG-MM, versão 3.0, a Matriz do CRG-MM, as Tríades, e a Nota Técnica 1641/2023/CGSSIS/DICOR/CRG, como referenciais para orientar tal análise (Brasil, 2024f; Brasil, 2024d; Brasil, 2023b).

Com o objetivo de verificar se a planilha de diagnóstico poderia ser o instrumento de medição confiável e abrangente para avaliar a maturidade correcional da USC/UNEMAT, consultou-se a CRG-CGU através do canal de Ouvidoria do poder executivo federal, o Fala.BR.

O texto da consulta se encontra no Apêndice A, e sua respectiva resposta corresponde ao Anexo A, conforme se resumiu no Quadro 9.

Quadro 9 - Contribuições da CGU

Contribuição esperada (o que se pretendeu obter)	Contribuição efetiva (Resposta entregue pela CRG-CGU)
Orientação ou mesmo validação da CGU sobre o instrumento de coleta de dados da pesquisa e o método proposto de aferição de maturidade correcional que a pesquisa está a desenvolver.	Em tese, é possível utilizar o arquivo planilha de diagnóstico para avaliar o nível de maturidade correcional da unidade correcional da UNEMAT, embora não seja possível a disponibilização de acesso ao sistema e-CGU para que a Unidade Correcional da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) possa realizar sua autoavaliação de maturidade correcional, pois trata-se de ferramenta desenvolvida para aplicação exclusivamente no âmbito do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal
Adquirir informação exata, se há um percentual mínimo para se julgar como implementado um determinado KPA ou se este deve necessariamente atingir 100% de parâmetros de existência e institucionalização das Atividades Essenciais que o compõem para ser considerado como concretizado.	No âmbito do CRG-MM, para que um KPA seja considerando implementado, faz-se necessário o atendimento integral a 100% das atividades descritas naquele KPA, isso significa que a unidade correcional deve comprovar o atendimento tanto ao critério da existência como ao critério de institucionalização para cada atividade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A partir de então foi possível constatar que tecnicamente a planilha de diagnóstico poderia ser o instrumento de coleta para esta pesquisa. Também foi possível se ter a certeza que um KPA deve ser considerado como implementado, se for o atendido integralmente, ou seja 100% das atividades descritas naquele KPA, devem ser atendidas tanto em relação ao critério da existência como ao critério de institucionalização.

Em relação à utilização da planilha de diagnóstico, a CRG também destacou que há KPAs que decorrem diretamente de legislação aplicável no âmbito federal, de modo que deve-se avaliar se os mesmos critérios seriam adequados à luz da normatização estadual aplicável, especificamente o KPA 2.1, atividade 1; e KPA 2.7, atividades 1 e 2 (conforme Decreto nº.11.123, de 7 de julho de 2022 e interpretação dada pela Nota Técnica nº.

1641/2023/CGSSIS/DICOR/CRG).

Esta orientação foi repassada aos avaliadores na mensagem de e-mail do envio da planilha. A devolução da planilha de diagnóstico devidamente preenchida pela equipe avaliadora ocorreu no dia 12/11/2025, sem quaisquer observações relativas aos KPA 2.1, atividade 1; e KPA 2.7, atividades 1 e 2, que nos levou a deduzir que houve adequação dos critérios destes macroprocessos às normas estaduais aplicáveis.

Outra observação, também repassada aos avaliadores, foi em relação à segunda e terceira etapas propostas neste estudo para conhecimento do nível de maturidade correcional, nas quais recomendou-se que a seleção de evidências para comprovar a implementação das atividades observem os critérios de qualificação das evidências, descritos no Referencial Técnico, versão 3.0, 2024, às fls. 19: precisão, acessibilidade e conteúdo (Brasil, 2024f).

Sobre o sistema e-CGU, confirmando o que dispõe a portaria normativa da CGU nº 5, de 23 de março de 2022 (art. 1º, II), que estabelece expressamente os termos e condições para a cessão do direito de uso do sistema para as Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (UAIG), a CRG reforçou que o e-CGU é de uso restrito aos órgãos do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (Brasil, 2022b).

Esta condição foi o fator determinante para que se adotasse como meio de se obter a autoavaliação e nível de maturidade correcional da USC da UNEMAT método descrito neste trabalho que utilizou como instrumento de coleta de dados a planilha de diagnóstico do CRG-MM.

Tradicionalmente, na aplicação de diversos modelos de maturidade em diferentes áreas de gestão, o instrumento empregado para a coleta de dados costuma ser uma planilha de diagnóstico ou algo conhecido, *checklists* ou formulários padronizados. Esses instrumentos são usados para avaliar o nível de maturidade da organização ou setor em relação aos critérios do modelo (Medeiros; Sell, 2024).

No caso do CRG-MM, a planilha de diagnóstico é a ferramenta de avaliação, assim como em outros modelos de maturidade. A fim de corroborar a resposta da CRG-CGU quanto à possibilidade da planilha de diagnóstico ser o instrumento confiável para coletar os dados qualitativos e quantitativos desta pesquisa, cita-se como exemplo outros modelos de maturidade que utilizam planilhas de diagnóstico como instrumento:

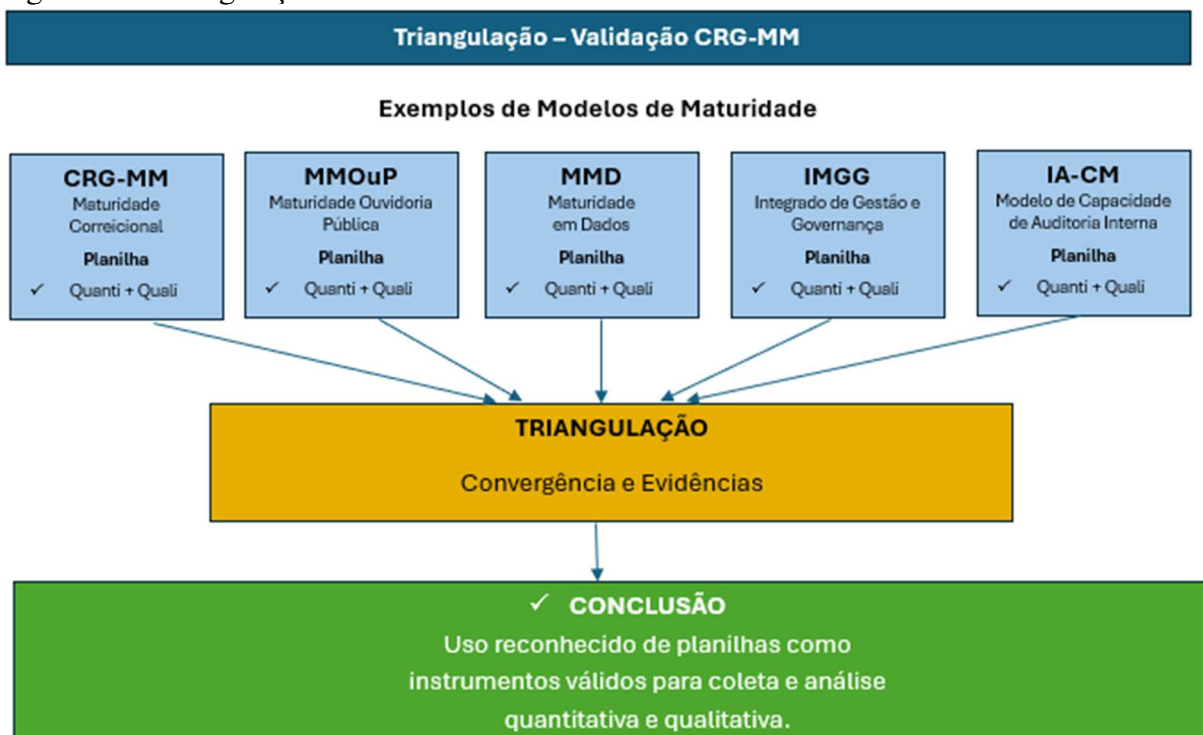
- Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP) (Brasil, 2022a).
- Modelo de Maturidade em Dados (MMD) (Brasil, 2025e).
- Modelo de Governança e Gestão (IMGG) (Brasil, 2025d).
- Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) (Brasil, 2025c)

Estes exemplos mostram o uso reconhecido de planilhas para organizar dados qualitativos e quantitativos de diagnósticos em modelos de maturidade. A triangulação é uma importante solução metodológica para aumentar a validade e a confiabilidade em pesquisas qualitativas. Segundo Denzin e Lincoln (2010), a triangulação pode ocorrer de diversas formas, incluindo a combinação de múltiplos métodos, fontes de dados, pesquisadores ou teorias. Flick (2009) reforça que a triangulação de métodos, fortalece os achados.

No contexto da validação de instrumentos qualitativos, como a planilha de diagnóstico do CRG-MM, a triangulação sustenta a confiança na capacidade do instrumento de captar os dados relevantes de forma consistente e válida. Através da aplicação cruzada de modelos reconhecidos que utilizam planilhas de diagnóstico para coleta de dados qualitativos e quantitativos, foi possível construir uma base comparativa que consolidou a eficácia do instrumento.

A figura 27, ilustra o processo de verificação dos instrumentos de coleta de outros modelos de maturidade como fontes para certificar a confiabilidade da planilha de diagnóstico do CRG-MM visto que tais instrumentos têm sua utilização já consagrada na prática dos de aferição da maturidade em diversas áreas da gestão pública.

Figura 27 - Triangulação de fontes



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Conforme exposto na literatura, modelos como o de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP), Modelo de Maturidade em Dados (MMD), o Modelo Integrado de Governança e Gestão (IMGG) e o Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) aplicam planilhas estruturadas com abordagens análogas, quais sejam a estruturação em KPAs e Atividades Essenciais. Essa convergência metodológica reforça a fundamentação da confiabilidade da planilha do CRG-MM, estabelecendo que sua aplicação no diagnóstico qualitativo e quantitativo está alinhada com práticas cientificamente validadas.

Dentre os citados modelos, destaca-se o IA-CM, como o grande influenciador e avalizador de confiabilidade da planilha de diagnóstico do CRG-MM, pois o seu instrumento de coleta de dados e o seu processo de construção envolveu mais de 50 profissionais de cerca de 20 países. De acordo com Brasil (2024) a validação contou com aproximadamente 300 profissionais de mais de 30 países, contando com a participação de instituições internacionais, como o Banco Mundial.

#### ***4.5.1 Procedimentos de Coleta e Interpretação de Dados***

A planilha de diagnóstico do CRG-MM enviada aos respondentes foi adaptada com a inclusão de colunas de respostas binárias “sim” e “não” logo após as colunas de “critério aceitação - parâmetro existência” e “critério aceitação - parâmetro institucionalização”, bem como a inclusão da coluna “evidências” logo após a coluna “observação”. Também foi incluída uma última coluna, após a coluna “evidências”, que foi denominada “validação”.

Então, a equipe da USC foi orientada exclusivamente por meio de comunicação assíncrona, qual seja o endereço eletrônico institucional da USC, a se reunir para responder, em única resposta da equipe, positivamente ou negativamente às perguntas contidas nas colunas: “parâmetro existência” e “parâmetro institucionalização” quanto existência e a institucionalização na USC de cada uma das atividades essenciais que compõem os macroprocessos, observando as orientações contidas nas colunas “critério aceitação - parâmetro existência”; “critério aceitação - parâmetro institucionalização”; e “observações”.

A esse respeito, a equipe da USC também recebeu no e-mail em que se enviou a planilha de diagnóstico, e foi orientada a consultar, durante a etapa autoavaliação e diagnóstico, o conjunto teórico de referências para tal análise, composto pelo: Referencial Teórico do CRG-MM versão 3.0, a Matriz do CRG-MM, as Tríades, os Comentários aos KPA, a Nota Técnica nº 1641/2023/CGSSIS/DICOR/CRG, Oficinas de Orientação para Autoavaliação (CRG-MM) disponibilizadas no portal de corregedorias da CGU, com observância dos critérios de

qualificação das evidências, quais sejam: precisão, acessibilidade e conteúdo (Brasil, 2024f; Brasil, 2024d; Brasil, 2023b).

Após a avaliação das atividades com a inserção de respostas na planilha, os agentes públicos lotados na USC, apontaram na coluna “evidências” os elementos de prova da existência e da institucionalização de todas as atividades avaliadas, citando o local onde se encontram ou estão depositadas estas evidências e informando os links de acesso a estes arquivos.

É importante ressaltar que estas evidências são materiais que servem para corroborar o estabelecimento e a prática rotineira de determinada atividade essencial no âmbito dos processos de trabalho da USC decorrente da reflexão acerca da efetiva previsão, documentação, exercício e resultados obtidos em tal atividade (Brasil, 2024c).

Saliente-se que a equipe da USC da UNEMAT avaliou 21 KPA, compostos ao total por 59 atividades essenciais. Com a finalização desta fase, foi possível se conhecer o nível de maturidade correcional em que se encontra a USC, bem como os dados qualitativos e quantitativos deste estudo, conforme demonstra-se na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Resumo quantitativo da avaliação de maturidade da USC/UNEMAT

Item Avaliado	Quantidade	Unidade de Medida
Áreas-Chave de Processo (KPA)	21	KPAs
Atividades Essenciais	59	Atividades
Entidade Avaliada	1	Unidade (USC da UNEMAT)
Resultado Principal	Nível de Maturidade Correcional	Nível

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Pela dinâmica do método de diagnóstico e autoavaliação do CRG-MM, somente os macroprocessos, com todas as suas atividades essenciais (100%) avaliadas como existentes e institucionalizadas, são considerados como implementados. Com efeito, um determinado nível

de maturidade só poderá ser considerado como atingido, se o conjunto de KPAs que o compõem estiver com suas atividades essenciais completamente existentes e institucionalizadas.

Diante da necessidade de se conhecer os percentuais de implementação dos KPAs e dos níveis de maturidade, para se elaborar o produto técnico originados deste estudo, após o levantamento das quantidades de: a) parâmetros de existência que foram atendidos; b) parâmetros de institucionalização que foram atendidos, aplicou-se as fórmulas descritas a seguir.

### **Fórmula para Cálculo do Percentual de Implementação de Cada KPA**

$$\text{Percentual de Implementação} = \left( \frac{PEE + PAI}{TPE + TPI} \right) \times 100$$

Em que:

#### 1. Identificação dos Parâmetros:

- *PEE* (Parâmetro de Existência) = Número total de parâmetros de existência que foram atendidos.
- *PAI* (Parâmetro de Institucionalização) = Número total de parâmetros de institucionalização que foram atendidos.

#### 2. Total de Parâmetros:

- *TPE* (Total de Parâmetros de Existência) = Total de parâmetros de existência definidos para o KPA.
- *TPI* (Total de Parâmetros de Institucionalização) = Total de parâmetros de institucionalização definidos para o KPA

### **Fórmula para Cálculo do Percentual de Implementação do Nível de Maturidade**

$$P_{Nível} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n P_{KPA_i}$$

Em que:

- *PNível* = percentual de implementação do nível de maturidade.
- *n* = número total de KPAs no nível.
- *PKPAi* = percentual de implementação do KPA.

#### ***4.5.2 Identificação de macroprocessos do nível de maturidade superior não implementados***

Com a planilha de diagnóstico preenchida e verificada a USC chegou-se à conclusão sobre o atual nível de maturidade correcional, bem como se conheceu os quantitativos de KPA e atividades essenciais ainda não implementados plenamente. A partir da análise destes dados foi possível obter os percentuais de implementação e identificação dos KPA do nível de maturidade imediatamente superior ainda não considerados como existentes e institucionalizados.

#### **4.6 Ponderações Éticas da Pesquisa**

Este estudo não foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFC. A legislação brasileira determina a obrigatoriedade de submissão ao CEP para pesquisas envolvendo seres humanos, em conformidade com a Resolução CNS 466/2012 e a nova Lei nº 14.874, de 28 de maio de 2024, que disciplina boas práticas éticas para a integridade, dignidade e confidencialidade dos participantes. Entretanto, a Resolução CNS nº 510/2016 estabeleceu no seu artigo 1º da resolução que estão sujeitas à avaliação ética apenas as pesquisas que utilizam dados diretamente identificáveis, ou que podem gerar riscos acima dos normalmente existentes na vida cotidiana (Brasil, 2016; Brasil, 2024a).

Nesta pesquisa os dados foram coletados junto a um grupo de servidores, não identificados, mas tais dados se referem a informações de acesso público, conforme disposto no art. 1º, II, III e VII da Resolução CNS nº 510/2016 visto que estes servidores realizaram avaliação quanto à existência e institucionalização de atividades correcionais no âmbito da USC/UNEMAT, com base em parâmetros técnicos previamente definidos na planilha de diagnósticos do CRG-MM, e sem exprimir opiniões próprias, sendo portanto, impossível individualizar ou identificar (UFJ, 2025).

Os servidores ao preencherem a planilha de diagnóstico do CRG-MM que serviu como instrumento de coleta de dados, tiveram que analisar e emitir uma única resposta, limitada a sim ou não, sem necessidade de justificativa para a resposta, que foi dada em consenso, para impossibilitar a individualização ou identificação dos analistas, utilizando exclusivamente como baliza a indicação do ato normativo ou orientação técnica, publicamente disponibilizados, como evidências corroborantes.

Segundo o Ofício Circular nº 17/2022/CONEP/SECNS/MS, pesquisas como análises de opinião pública, monitoramento institucional ou aquelas que analisam dados

institucionais agregados e não identificáveis estão dispensadas de submissão ao Sistema CEP/CONEP, desde que não seja possível identificar os participantes. Além disso, os trabalhos de monitoramento de serviços públicos, quando feitos para a melhoria de processos internos e realizados por servidores em ambiente institucional fechado, sem coleta de informações pessoais ou possibilidade de identificação dos colaboradores, enquadram-se entre as análises consideradas isentas de revisão ética formal.

Conforme o método empregado nesta pesquisa, um grupo fechado e designado de servidores públicos elabora uma análise sobre a existência e institucionalização de ações corretivas, utilizando apenas parâmetros definidos anteriormente, sem coleta de identificação pessoal de analistas ou produção de dados sensíveis ou opiniões pessoais. Esses fatores descaracterizam o risco individual e eliminam a necessidade de consentimento ou confidencialidade individualizada, características necessárias para a dispensa de avaliação ética formalizada.

A fim de assegurar a não identificação dos servidores que participaram da análise e preenchimento da planilha de diagnóstico do CRG-MM foi o instrumento de coleta dos dados, ao enviá-la, o pesquisador adotou como prática de segurança: 1) Única remessa da planilha no endereço eletrônico da USC/UNEMAT; 2) Devolução da planilha preenchida por meio do mesmo endereço eletrônico institucional, evitando o manuseio de endereços privados; 3) Sem a inserção de qualquer tipo de informação pessoal, ou dado sensível que possibilitasse a identificação dos servidores.

E assim foi feito, a equipe da USC/UNEMAT cumpriu as orientações descritas no parágrafo anterior. Com efeito, o pesquisador não foi capaz de denominar os servidores respondentes, tampouco aferir a quantidade de servidores daquela estrutura que efetivamente preencheram a planilha. É importante ressaltar que o e-mail é uma forma de comunicação assíncrona, o que significa que não requer que os comunicantes estejam disponíveis ao mesmo tempo para que a mensagem seja enviada e recebida

Dessa forma, há respaldo normativo, uma vez que: a) Não foram coletadas informações pessoais nem identificáveis direta ou indiretamente; b) A atividade integra o aprimoramento institucional, sem fins de produção de conhecimento generalizável sobre indivíduos, mas sim sobre procedimentos internos; c) Não houve intervenção sobre assuntos nem riscos adicionais à rotina institucional.

Como exemplo cita-se um artigo científico publicado na revista *Ambiente Construído*, volume 21, número 2, ano 2021, intitulado *BIM Maturity Model For Higher Education Institutions*, que se traduz à língua portuguesa como, Modelo de Maturidade BIM

para Instituições de Ensino Superior, os autores, que são da Faculdade Ari de Sá (FAS) de Fortaleza e da Universidade Federal do Ceará (UFC) tiveram por objetivo (i) apresentar um modelo de matriz de maturidade BIM para IES; (ii) realizar a mensuração da maturidade BIM nas IES do estado do Ceará (Böes, Barros Neto, e Lima, 2021).

Para atingir os objetivos descritos, os pesquisadores delimitaram como amostra os cursos presenciais ministrados no estado do Ceará de Arquitetura e Urbanismo e Engenharia Civil. Foi construído um questionário destinado a Coordenadores de Curso e Gestores de Centro, como forma de obter uma resposta institucional do curso. Foi desenvolvido um instrumento de pesquisa para a aplicação do m<sup>2</sup>BIM-HEI. Tratou-se de um questionário estruturado, aplicado *online*. O questionário visou criar um mecanismo para a aplicação do m<sup>2</sup>BIM-HEI por meio de perguntas norteadoras. Foi composto por perguntas abertas e fechadas e foi organizado em 5 seções.

O instrumento foi desenvolvido e aplicado por meio de uma plataforma *online*, sendo enviado para os e-mails institucionais dos respondentes. Após a conclusão da primeira versão do instrumento de pesquisa, um pré-teste foi aplicado simultaneamente em três IES, como forma de testar o instrumento e validá-lo. Após essa etapa, o instrumento foi atualizado e encaminhado às IES, sem prévia submissão ao sistema CEP/CONEP (Böes; Barros Neto; Lima, 2021).

De acordo com a Resolução CNS nº 510/2016 e a Lei nº 14.874/2024, apenas pesquisas que envolvem seres humanos com coleta de dados direta ou indiretamente identificáveis, ou que representam risco superior ao da vida cotidiana, devem ser submetidas à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa. O presente estudo envolve exclusivamente uma análise institucional realizada por um grupo de servidores, sem coleta de dados identificáveis, sem expressão de opiniões pessoais, tampouco gerando risco ou violando a confidencialidade individual, o que dispensa, conforme normativas e orientações precedentes da CONEP, a submissão ao CEP.

#### **4.7 Hipótese**

Com base nos objetivos da pesquisa, na autoavaliação e na literatura acerca da classificação das espécies de Unidade Setorial de Correição, foi formulada a seguinte hipótese para investigação:

- Hipótese: A USC da UNEMAT é Instituída.

Na seção secundária, “1.2 - *Locus* e Recorte da Pesquisa”, da Introdução deste trabalho, se apresentou a definição de USC nos termos da Nota Técnica nº.

1641/2023/CGSSIS/DICOR/CRG. Pelo conceito de USC e pelas ideias apresentadas no bojo da citada nota técnica, indubitavelmente, o órgão correcional da UNEMAT é de fato uma USC. No entanto, esta mesma nota, trouxe um conceito diverso, relativo ao que se denominou de Unidade Setorial de Correição Instituída.

Nos termos da Nota Técnica nº. 1641/2023/CGSSIS/DICOR/CRG (Brasil, 2023b) pode-se conceituar ou definir unidade setorial de correição como a unidade responsável pelas atividades correcionais do órgão ou entidade de que faça parte. Por sua vez, pode-se conceituar ou definir unidade setorial de correição instituída como a unidade setorial de correição estruturada com certos requisitos, competências e/ou elementos mínimos.

Conforme disposto no item 4.55 da Nota Técnica, cada órgão ou entidade deve autoavaliar-se e dizer se de fato possui ou não uma USC instituída. Os itens 4.25, 4.34, e 4.43, elencam os requisitos para se considerar uma USC instituída. São eles: 1) a existência de norma interna válida do órgão ou entidade que atribua competência a uma unidade organizacional para tratar da matéria correcional; 2) competência exclusiva do titular da USC para manifestação final quanto ao juízo de admissibilidade correcional em sentido estrito, relativamente a agentes públicos; e 3) existência de um cargo em comissão ou função de confiança ao chefe ou titular da unidade (Brasil, 2023b).

O primeiro dos requisitos elencados acima, corresponde à primeira atividade essencial do KPA 2.7, o segundo requisito corresponde à sétima atividade essencial do KPA 2.1, e o terceiro requisito corresponde à segunda atividade essencial do KPA 2.7, recordando que o conjunto de KPA 2 condiz ao nível de maturidade 2 (Padronizado) do CRG-MM (Brasil, 2025b).

A relevância de se saber se a USC pode ser considerada instituída, se justifica pelas vantagens que essa classificação poderá futuramente oportunizar, pois uma a USC instituída poderá ser investida de subdelegação de competências semelhantes às previstas no artigo 3º do Decreto Federal nº. 11.123/2022, se assim decretado no âmbito estadual, que incluem o julgamento de processos administrativos disciplinares e a aplicação de penalidades, nas hipóteses de demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade de servidores e destituição ou conversão de exoneração em destituição de ocupante de cargo comissionado executivo ou equivalente; além da reintegração de ex-servidores em cumprimento de decisão judicial ou administrativa,

Se a USC da UNEMAT for considerada como uma USC Instituída, e sobrevier uma norma em âmbito estadual igual ao art. 3º do Decreto Federal nº. 11.123/2022, o que é possível devido a princípio de simetria que aparentemente se emprega em relação à estruturação da

atividade correcional estadual e municipal em vista da federal, ocorrerá reverberação positiva na percepção futura de implementação de atividades essenciais de KPAs do nível 4 e 5, em que nos referimos especificamente ao macroprocesso 4.2, atividades nº 2 e nº 3, e macroprocesso 5.1, atividade nº 1, que a seguir descrevemos, conforme a planilha de diagnóstico do CRG-MM no Quadro 10 .

Quadro 10 - Descrição dos macroprocessos 4.2 e 5.1 e suas atividades essenciais

	Atividade Essencial nº 2	Atividade Essencial nº 3
<b>KPA 4.2</b>  Julgamento de processos correcionais e instauração de processos de responsabilização de pessoas jurídicas	Estabelecer competência para o titular da USC julgar processos disciplinares.	Estabelecer a competência para o titular da USC instaurar processos de responsabilização de pessoas jurídicas
<b>KPA 5.1</b>  Julgamento de processos e responsabilização de pessoas jurídicas.	<b>Atividade Essencial nº 1</b>  Estabelecer competência para o titular da USC julgar processos de responsabilização de pessoas jurídicas.	-----

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

#### 4.8 Organização e Análise dos Dados

A organização e análise dos dados deste estudo foram conduzidas de forma sistemática, com base nos resultados obtidos por meio da aplicação do modelo de maturidade correcional CRG-MM, versão 3.0, 2024, na Unidade Setorial de Correição da UNEMAT.

A partir da planilha de diagnóstico, foram coletados dados quantitativos referentes às atividades essenciais dos vinte e um KPAs, contemplando as categorias de atividades “Não Existentes”, “Não Institucionalizadas”, “Existentes” e “Institucionalizadas”. Os dados foram organizados em quadros, facilitando a visualização e a comparação entre os KPAs. Para cada macroprocesso, foi calculado o percentual de implementação, mediante a aplicação de fórmulas previamente definidas na metodologia.

Assim, foi possível identificar que a USC da UNEMAT implementou 78,57% dos macroprocessos do Nível 2 – Padronizado, um resultado exatamente igual ao do índice observado na Corregedoria-Geral do Estado de Mato Grosso (CGE-MT), órgão gestor central do Sistema de Correição do poder Executivo Estadual, ao qual a USC da UNEMAT subordina-se tecnicamente. Essa exatidão indica confiabilidade ao método de coleta e análise de dados, bem como robustez aos achados apresentados nesta dissertação.

A análise qualitativa complementou os dados quantitativos, permitindo aprofundar a interpretação dos resultados por meio da descrição das atividades essenciais de cada KPA, com destaque para as lacunas identificadas e suas implicações para o desempenho institucional. Apesar da exatidão dos índices quantitativos, ressalta-se que a equivalência estatística entre USC e CGE-MT não garante exatidão em termos qualitativos, uma vez que a avaliação depende do julgamento das equipes, influenciado por fatores subjetivos e contextuais.

Os dados foram apresentados no Capítulo dos Resultados e Discussões de forma a privilegiar a compreensão do nível de maturidade alcançado e as principais lacunas a serem superadas. Essa abordagem permitiu evidenciar pontos críticos, como a ausência de rotinas de supervisão nos procedimentos correccionais investigativos e a necessidade de fortalecimento de práticas de planejamento e desenvolvimento profissional, contribuindo para a formulação de recomendações voltadas à melhoria contínua da governança correccional, consubstanciadas no produto técnico derivado desta pesquisa.

A seguir, no Quadro 11 sintetiza-se as informações relevantes apresentadas neste capítulo:

Quadro 11 - Síntese sobre a metodologia

<b>Abordagem</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Ponderações Éticas</b>	<b>Métricas</b>
Pesquisa aplicada, qualitativa (triangulação de documentos) e quantitativa (estatística descritiva).	Utilização de uma planilha de diagnóstico binária (sim/não), avaliando existência e institucionalização de atividades essenciais.	Dispensa de submissão ao CEP fundamentada na Res. CNS 510/2016, por tratar-se de monitoramento institucional com dados agregados e não identificáveis.	Apresenta fórmulas específicas para calcular o percentual de implementação de cada KPA e do nível de maturidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão descritos e analisados os resultados relativos à maturidade correcional da Unidade Setorial de Correição da Universidade do Estado de Mato Grosso a partir do modelo CRG-MM, identificando desafios e propondo ações estratégicas de aprimoramento. As primeiras seções são dedicadas à demonstração dos achados referentes à autoavaliação, o diagnóstico de maturidade correcional, a identificação de macroprocessos do nível superior não implementados não atingidos, enquanto a elaboração dos planos de ações foi realizada na última seção.

### 5.1 Nível de Maturidade Correcional da USC/UNEMAT

O diagnóstico foi realizado pela equipe de servidores lotados na USC da UNEMAT. Para encontrarem o resultado foi necessário que realizassem o procedimento de autoavaliação descrito no capítulo da metodologia. A USC avaliada segundo os critérios e métodos para diagnóstico do CRG-MM, se encontra no nível 1, Inicial, conforme demonstrado no infográfico da Figura 28.

Figura 28 - Nível inicial de maturidade correcional da USC/UNEMAT



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

O Referencial Técnico esclarece que todas as unidades correcionais originalmente

se encontram no nível de maturidade inicial, ou seja, dependentes de esforços individuais, no entanto, o diagnóstico pode variar de acordo com a complexidade e grau de desenvolvimento das estruturas de integridade e governança da instituição (Brasil, 2024f). A USC da UNEMAT foi instituída em dezembro de 2020, conforme a Resolução 033/2020/CONSUNI/UNEMAT, e embora a UNEMAT tenha constituído ao logo dos últimos anos, outras instâncias de integridade, além da USC, tais como, Unidade de Controle Interno, Ouvidoria, e Comissão de Ética, o seu Programa de Integridade só foi elaborado em 2024 (UNEMAT, 2024), denotando que a organização ainda se encontra em um patamar rudimentar do processo de governança pública.

Em relação à autoavaliação realizada pela CGE-MT em 2024, sabe-se que o resultado divulgado no Plano Anual de Corregedoria de 2025, apontou que a Secretaria Adjunta de Corregedoria Geral do Estado, órgão supervisor da atividade correcional da UNEMAT e de outros órgão do Poder Executivo Estadual, também se encontra no nível 1 (Inicial) de maturidade correcional, segundo os critérios estabelecidos no CRG-MM, o que demonstra simetria entre os diagnósticos, reforçando o ajuste ou a justeza do método empregado (Mato Grosso, 2025).

Da planilha de diagnóstico preenchida pelos membros da USC extraiu-se dados, que se organizou em tabelas, com o detalhamento dos níveis de maturidades, seus macroprocessos (KPAs), e o quantitativo de atividades essenciais existentes e institucionalizadas, ou não existentes e institucionalizadas. A seguir se realizou a análise qualitativa a partir dos dados estatísticos de cada um dos 5 níveis de maturidade revelados pela autoavaliação empreendida pela equipe da USC.

A seguir a Tabela 2 apresenta as quantitativo em relação aos KPAs do nível 2, que no contexto do CRG-MM se relaciona à gestão das admissibilidades em procedimentos correccionais investigativos e acusatórios, com ênfase no monitoramento e controle.

Tabela 2 - Resultado da avaliação sobre macroprocessos do nível 2

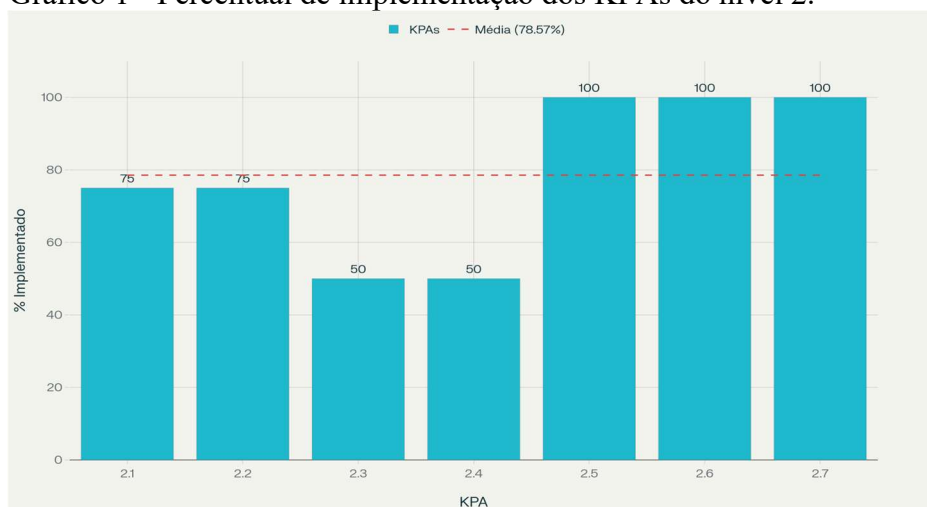
NÍVEL 2 (PADRONIZADO)					
	Quantidade de Atividades Essenciais	Não Existentes	Não Institucionalizadas	Existentes	Institucionalizadas
KPA 2.1	8	2	2	6	6
Gestão das					

admissibilidades e dos procedimentos correcionais investigativos						
KPA 2.2	8	2	2	6	6	
Gestão dos processos correcionais acusatórios						
KPA 2.3	2	1	1	1	1	
Desenvolvimento profissional						
KPA 2.4	2	1	1	1	1	
Planejamento						
KPA 2.5	2	0	0	2	2	
Gerenciamento e de apresentação de informações						
KPA 2.6	2	0	0	2	2	
Interlocução e Cooperação						
KPA 2.7	2	0	0	2	2	
Institucionalização e estruturação da USC						

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A partir deste momento, e com estes dados quantitativos, foi possível se calcular o percentual de implementação de cada um dos KPAs e do nível de maturidade 2 (Padronizado), por meio da aplicação das fórmulas descritas no Capítulo da Metodologia. Assim, os resultados encontrados apontam que a USC da UNEMAT implementou 78,57% dos macroprocessos do nível de maturidade 2 (Padronizado), de acordo com o Gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 - Percentual de implementação dos KPAs do nível 2.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Este resultado em termos quantitativos se iguala ao da CGE-MT, que implementou 78,57% dos macroprocessos do nível 2, conferindo forte indício de confiabilidade ao método de coleta e análise de dados, e solidez aos achados desta pesquisa. Entretanto é primordial destacar que a exatidão quantitativa nesta comparação estatística não significa que há também exatidão em relação aos dados qualitativos representados pela descrição das atividades essenciais dos KPAs apontados como existentes e institucionalizados pelas equipes avaliadoras da USC da UNEMAT e da CGE-MT quando da realização das avaliações de suas respectivas unidades.

Apesar da relação de subordinação técnica, e da simetria entre os órgãos por comporem o Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual os avaliadores são pessoas distintas, com olhares que podem ser diferentes por suas posições estratégicas e gerenciais. Além disso, os KPAs do nível 2 são compostos ao total por 26 atividades, o que pela quantidade e diversidade indica probabilidade de dissonância interpretativa em relação ao julgamento das equipes.

É importante destacar que explorando os resultados em relação aos KPAs do nível 2, se concluiu que a Hipótese: A USC da UNEMAT é Instituída, foi aceita, pois os requisitos caracterizadores de USC Instituída previstos na Nota Técnica nº. 1641/2023/CGSSIS/DICOR/CRG, relacionados a seguir foram detectados através da autoavaliação, são os requisitos:

- 1) a existência de norma interna válida do órgão ou entidade que atribua competência a uma unidade organizacional para tratar da matéria correcional;
- 2) competência exclusiva do titular da USC para manifestação final quanto ao juízo de admissibilidade correcional em sentido estrito, relativamente a agentes públicos; e

3) existência de um cargo em comissão ou função de confiança ao chefe ou titular da unidade.

Repise-se que segundo o disposto no item 4.55 da Nota Técnica, cada órgão ou entidade deve autoavaliar-se e dizer se de fato possui ou não uma USC instituída. Essa conclusão foi possível a partir da constatação de que as atividades essenciais nº 7 do KPA 2.1 e as atividades nº 1 e 2 do KPA 2.7 são existentes e institucionalizadas no âmbito da USC/UNEMAT, cuja correspondência foi descrita no Quadro 12.

Quadro 12 - Correspondência entre os requisitos de USC Instituída e atividades no nível 2

Requisito	KPA e Atividade Essencial
1º	KPA 2.7 - Primeira atividade: Atribuição de competência correcional a uma unidade organizacional específica.
2º	KPA 2.1 - Sétima atividade: Elaborar a conclusão dos procedimentos correccionais investigativos e do juízo de admissibilidade.
3º	KPA 2.7 - Segunda atividade: Atribuição de cargo comissionado ou função de confiança destinado especificamente ao titular da USC.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Em resumo, o posicionamento da USC/UNEMAT no nível 1 (Inicial) do CRG-MM revela uma dependência predominante de esforços individuais, típica de estruturas embrionárias em maturidade correcional. Essa configuração reflete a recente instituição da unidade em 2020, bem como, um estágio nascente de institucionalização, onde processos correccionais ainda se ancoram em ações isoladas de servidores, sem padronização sistemática.

Este patamar sugere vulnerabilidades inerentes à ausência de rotinas replicáveis, o que compromete a consistência na apuração de irregularidades e expõe a organização a riscos de subjetividade decisória. No contexto da UNEMAT, a consolidação recente de política institucional de integridade reforça essa leitura, trata-se de um ambiente de integridade em formação, onde a governança pública ainda é primária.

A simetria diagnóstica com a CGE-MT, ambos no nível 1, expõe um padrão sistêmico de imaturidade correcional no Poder Executivo do Estado de Mato Grosso,

possivelmente enraizado em limitações orçamentárias, rotatividade de pessoal e priorização de competências finalísticas sobre a integridade. Essa equivalência tonifica a credibilidade do instrumento avaliativo, e indica a necessidade de mais investimento em políticas públicas institucionais para uma maturação coletiva, de modo a evitar que órgãos subordinados como a USC da UNEMAT permaneçam reféns de dinâmicas reativas.

Os dados da Tabela 2, com 78,57% de implementação nos KPAs do nível 2, apontam que há um avanço parcial rumo à padronização, mas ainda se deve enfrentar dissonâncias que merecem escrutínio. No KPA 2.1 (Gestão das admissibilidades em procedimentos investigativos), há predominância de atividades "existentes e institucionalizadas" indicando evolução no monitoramento e controle, no entanto, as atividades não implementadas sobrelevam lacunas em fluxos preventivos de supervisão de atos processuais e controle de prazos, como triagem inicial de denúncias. Isso reflete uma gestão correcional, suscetível a sobrecargas operacionais e influências externas.

Os KPAs do nível 3 se relacionam com a aplicação consistente de normas e procedimentos correccionais, com ênfase na gestão de processos, transparência e recursos humanos empregados na atividade correcional. A seguir a Tabela 3 revela os dados quantitativos do diagnóstico da USC referentes aos macroprocessos que compõem o nível 3 de maturidade.

Tabela 3 - Resultado da avaliação sobre macroprocessos do nível 3

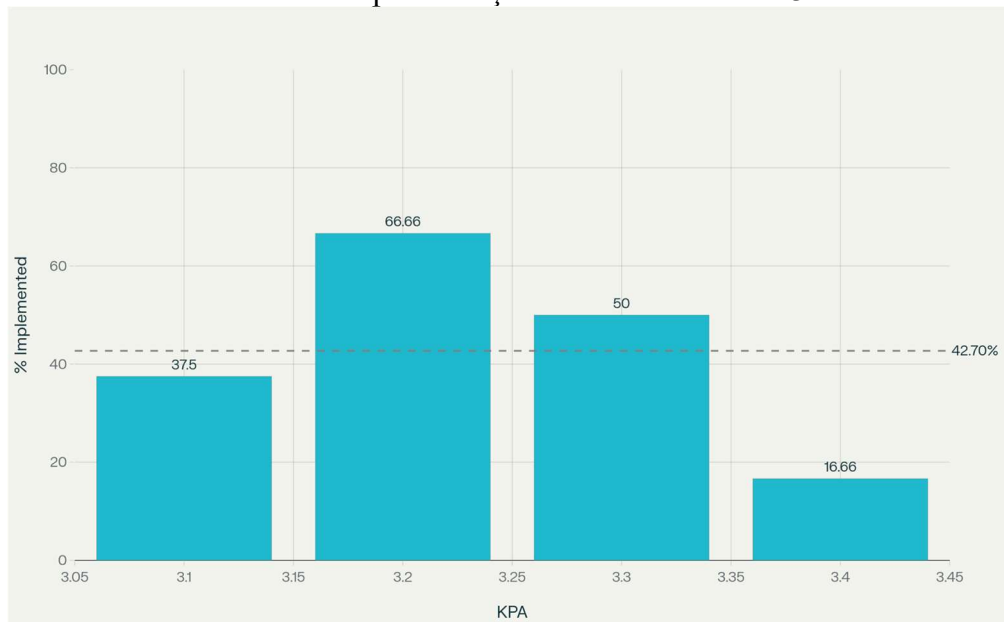
<b>NÍVEL 3 (INTEGRADO)</b>					
	Quantidade de Atividades Essenciais	Não Existentes	Não Institucionalizadas	Existentes	Institucionalizadas
KPA 3.1	4	3	2	1	2
Instauração, celebração de acordos e acompanhamento técnico de processos correccionais acusatórios					
KPA 3.2	3	1	1	2	2
Profissionais qualificados					

KPA 3.3	3	1	2	2	1
Transparência ativa e gestão de informações no âmbito da USC					
KPA 3.4	3	2	3	1	0
Atuação com independência					

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Estes dados apontam que em relação aos macroprocessos que compõem o nível 3 de maturidade a USC visualmente mantém o cumprimento parcial das atividades essenciais, embora percentualmente em menor escala em comparação ao percentual do nível 2. A seguir o Gráfico 2 expõe a estatística do nível 3.

Gráfico 2 - Percentual de implementação dos KPAs do nível 3.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

É possível aferir-se que em relação aos macroprocessos que compõe o nível 3 de maturidade, a USC apresentou queda percentual de implementação em relação aos macroprocesso do nível 2, de 78,57% para 42,70% representando um movimento similar ao ocorrido com a CGE-MT, que de igual forma, apresentou queda no percentual de implementação no nível 3 de maturidade em relação aos macroprocessos do nível 2, segundo o Plano Anual de Correição 2025, de 78,57% para 62,50%, o que revela mais um componente

que confere confiança ao método empregados nesta pesquisa e solidez aos seus achados.

Em síntese os resultados referentes ao nível 3 de maturidade destacam que a USC se encontra em um estágio de consolidação parcial de suas práticas correcionais. Embora as atividades essenciais dos macroprocessos estejam implementadas em parte, a predominância das atividades “não institucionalizadas” e “inexistentes” indica que os procedimentos e rotinas carecem de uniformização e estabilidade normativa. Tudo indica que a USC ainda enfrenta desafios para internalizar práticas no que tange à consistência na aplicação de normativos e na transparência de seus processos.

Entre os KPAs avaliados, observa-se que a área de instauração e acompanhamento técnico de processos acusatórios (KPA 3.1) apresenta um desempenho intermediário, o que sinaliza haver esforços na formalização de processos de acordos e acusatórios, mas com limitações estruturais que comprometem sua plena institucionalização. Já o KPA 3.2, voltado à qualificação de profissionais, revela um cenário de relativa estabilidade, aludindo haver investimento na formação e na manutenção de competências técnicas. Por outro lado, o KPA 3.3, referente à transparência ativa e gestão de informações, e o KPA 3.4, que avalia a independência funcional, demonstram fragilidades mais acentuadas, sobretudo este último, cuja ausência de atividades institucionalizadas preconiza dependência hierárquica e carências de autonomia no exercício das funções correcionais.

A variação percentual registrada de 78,57% no nível 2, para 42,70% no nível 3 enrijece a ideia de que, conforme o modelo de maturidade progride, aumentam as exigências em termos de integração e padronização processual, revelando um hiato entre práticas operacionais e gestão estratégica. Esse comportamento espelha o padrão identificado em outras unidades, como a CGE-MT, o que contribui para validar a consistência metodológica do instrumento aplicado e para confirmar que a dificuldade em consolidar o nível integrado é um fato comum entre unidades correcionais públicas do Estado de Mato Grosso.

O nível 4 tem seus macroprocessos e atividades intrinsecamente atrelados ao posicionamento da USC na organização como um ator de relevância na gestão de riscos, com liberdade para atuar em casos de grande vulto como os de responsabilização de pessoas jurídicas, e medição de desempenho da atividade correcional.

Em relação ao nível 4, denominado Gerenciado, já foi possível verificar uma diminuição da quantidade de atividades essenciais por KPA implementadas em relação ao nível 3, bem como a completa inexistência e falta de institucionalização das atividades essenciais dos KPAs 4.1, 4.3 e 4.4, de acordo com os números dispostos a seguir no Tabela 4.

Tabela 4 - Resultado da avaliação sobre macroprocessos do nível 4

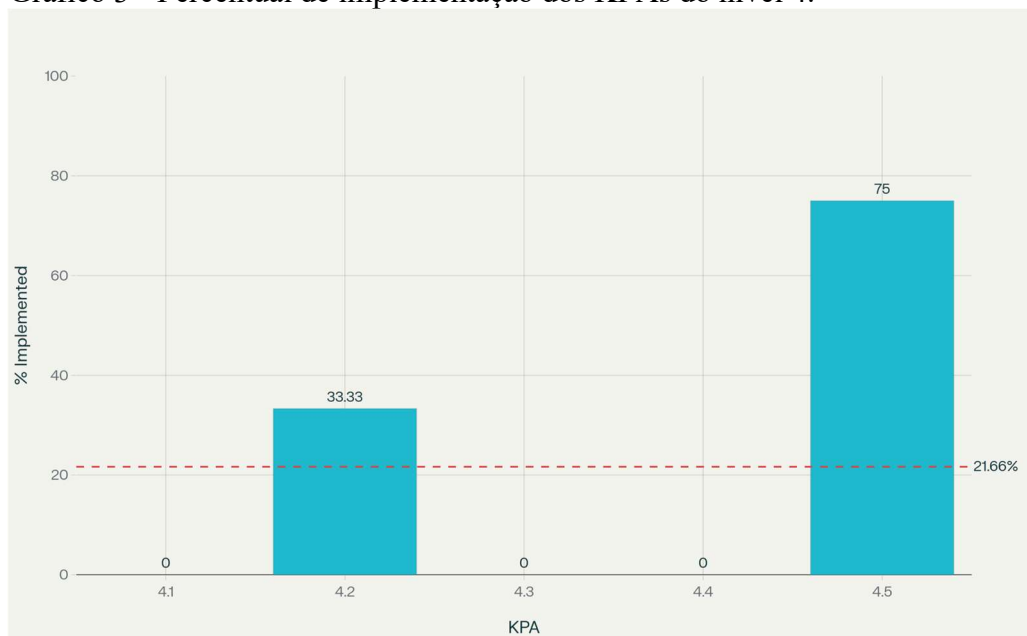
NÍVEL 4 (GERENCIADO)					
	Quantidade de Atividades Essenciais	Não Existentes	Não Institucionalizadas	Existentes	Institucionalizadas
KPA 4.1	2	2	2	0	0
Atuação preventiva a partir de riscos e vulnerabilidades					
KPA 4.2	3	2	2	1	1
Julgamento de processos correccionais e instauração de processos de responsabilização de pessoas jurídicas					
KPA 4.3	2	2	2	0	0
Gestão eficaz de equipes					
KPA 4.4	1	1	1	0	0
Medidas de aferição de desempenho da atividade correccional					
KPA 4.5	2	0	1	2	1
USC como componente essencial da integridade					

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Ao todo, em relação aos macroprocessos do nível 4, a USC atingiu 21,66% de implementação, conforme o Gráfico 3, situação que reflete similitude com a da Corregedoria da UFMT que atingiu 20% de implementação do nível 4, conforme representação gráfica referente à última rodada de autoavaliação do CRG-MM, disponibilizada no site da

Corregedoria dentro do portal da UFMT (UFMT, 2025), denotando mais uma vez a consistência dos dados levantados nesta pesquisa, e demonstrando a complexidade de se atingir os parâmetros de existência e institucionalização de atividades essenciais do nível 4.

Gráfico 3 - Percentual de implementação dos KPAs do nível 4.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A sinopse dos dados referentes ao nível 4 de maturidade, permite inferir que a USC ainda não consolidou práticas gerenciais avançadas inerentes a este estágio. A baixa taxa de implementação (21,66%) e a inexistência e a não institucionalização de diversas atividades dentro dos macroprocessos demonstraram que a unidade correcional está em um ponto irrisório de transição para a gestão estratégica baseada em risco e desempenho. Esse resultado revela que, embora haja esforços, o papel institucional da USC como agente relevante na governança de riscos permanece irrelevante.

Os dados indicam que os macroprocessos voltados à atuação preventiva (KPA 4.1), à gestão de equipes (KPA 4.3) e às medidas de aferição de desempenho (KPA 4.4) apresentaram níveis nulos, o que significa falta de monitoramento, planejamento e avaliação sistemática das atividades correcionais. Essas defasagens comprometem a capacidade da unidade de desenvolver uma atuação proativa e orientada por evidências.

Por outro lado, o KPA 4.2, que envolve o julgamento e a responsabilização de pessoas jurídicas, apresenta algum grau de implementação, indicando que a USC tem avançado neste ponto. Já o KPA 4.5, que trata do papel da USC como componente essencial da integridade, se sobressai em relação aos demais, indicando uma possível aproximação entre a

função correcional e as políticas de integridade organizacional, um movimento de tendência ao alinhamento às diretrizes contemporâneas de governança pública.

O nível 5, chamado de Otimizado, essencialmente se relaciona a KPAs e atividades que confirmam à USC o mais elevado padrão de maturidade alcançado pela competência dada a seu titular para julgar pessoas físicas e jurídicas em matéria disciplinar, e pelo reconhecimento da unidade como um catalisador de mudanças positivas na gestão organizacional e uma importante estrutura para a diminuição da percepção de impunidade pelos resultados confiáveis e efetivos.

No que se refere aos quantitativos achados a partir da autoavaliação dos macroprocessos que envolvem o nível 5 observou-se que a USC não atingiu os parâmetros de existência e institucionalização de todas as atividades essenciais que compõem macroprocesso 5.1, 5.3, 5.4 e 5.5, conforme as informações contidas no Tabela 5.

Tabela 5 - Resultado da avaliação sobre macroprocessos do nível 5

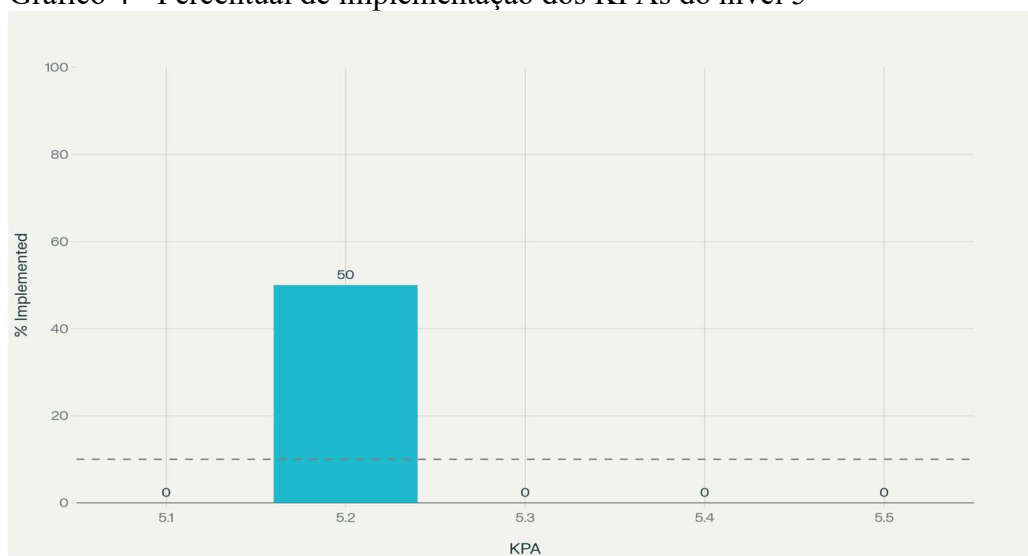
NÍVEL 5 (OTIMIZADO)					
	Quantidade de Atividades Essenciais	Não Existentes	Não Institucionalizadas	Existentes	Institucionalizadas
KPA 5.1	1	1	1	0	0
Julgamento de processos responsabilização de pessoas jurídicas					
KPA 5.2	2	1	1	1	1
USC reconhecida como agente de mudança					
KPA 5.3	3	3	3	0	0
Equipes engajadas					
KPA 5.4	2	2	2	0	0
USC no planejamento estratégico					
KPA 5.5	2	2	2	0	0

USC reconhecida  
como promotora de  
resultados confiáveis  
e efetivos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Como reflexo o percentual de implementação de macroprocesso da USC no nível 5 de maturidade foi de apenas 10%, conforme Gráfico 4, resultado que indica dificuldade elevada na implementação de macroprocessos do estágio mais elevado em compatibilidade lógica com os modelos de maturidade em representar a evolução organizacional em níveis progressivos, que partem de estágios menos estruturados e complexos e avançados até níveis mais aprimorados, robustos e otimizados (Simoni; Cecconcello, 2020).

Gráfico 4 - Percentual de implementação dos KPAs do nível 5



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Em suma os resultados referentes ao nível 5 do modelo de maturidade, denominado *Otimizado*, demonstraram que a USC da UNEMAT ainda se encontra distante do alcance dos parâmetros de excelência propostos para este estágio. Com percentual global de implementação de apenas 10%, o diagnóstico revela que as atividades associadas a este segmento, revestidas de autonomia decisória plena, reconhecimento institucional e atuação estratégica, permanecem ausentes ou restritas.

Os dados demonstram que a ausência de implementação integral dos macroprocessos KPA 5.1, 5.3, 5.4 e 5.5 traduz as dificuldades estruturais e culturais de

consolidar uma maturidade correcional de altíssimo nível, baseada em resultados e alinhada aos princípios de integridade e *accountability*. Observa-se, por exemplo, que não há evidências de implementação de atividades relativas ao julgamento de pessoas jurídicas (KPA 5.1) e à incorporação da USC no planejamento estratégico institucional (KPA 5.4), o que indica que o papel correcional está muito distante de ser integrado às decisões estratégicas da organização. De modo semelhante, a inexistência de atividades institucionalizadas nos macroprocessos de engajamento de equipes (KPA 5.3) e promoção de resultados confiáveis (KPA 5.5) aponta para a predominância de uma prática operacional pautada na resposta a irregularidades, e não em uma gestão volvida por desempenho e inovação.

O único macroprocesso com algum avanço, o KPA 5.2, relativo ao reconhecimento da USC como agente de mudança, sinaliza que a unidade começa a se posicionar como componente relevante no ecossistema de governança da UNEMAT. Essa timidez institucional é coerente com o comportamento esperado nas fases finais dos modelos de maturidade, em que a complexidade e o grau de otimização exigidos aumentam.

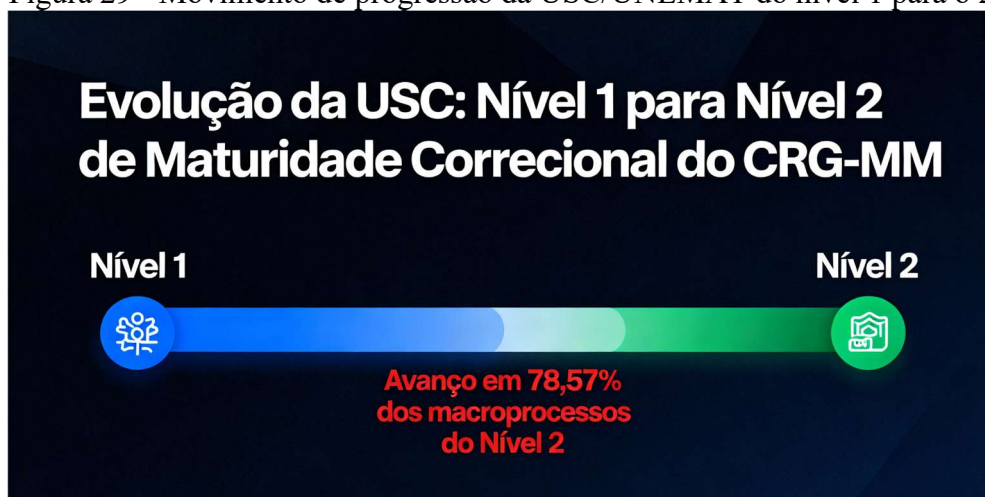
De forma comparativa, o baixo desempenho nesse nível está em consonância com os resultados observados em outras unidades correcionais do setor público, o que reforça tanto a robustez metodológica do instrumento de autoavaliação quanto a aderência do diagnóstico à lógica progressiva do modelo: quanto mais elevado o nível de maturidade, maiores as barreiras. Esse cenário indica que a ascensão para o nível *Otimizado* depende de mudanças que favoreçam uma cultura organizacional volvida à melhoria contínua, o fortalecimento da autonomia decisória da USC, e a criação e aperfeiçoamento de indicadores de mensuração de resultados.

Ressalta-se que os dados exibidos nas Tabelas 2, 3, 4, e 5 foram coletados a partir do preenchimento da planilha de diagnóstico realizado pela equipe da USC UNEMAT, cuja percepção foi o fator exclusivo que resultou nos percentuais de implementação dos macroprocessos dos níveis de maturidade, a partir da aplicação da fórmula estatística. Portanto, é importante destacar que esta percepção sobre a existência e institucionalização das atividades essenciais componentes dos KPAs que envolvem os níveis de maturidade foram no sentido de que a USC/UNEMAT atualmente não atinge a totalidade dos parâmetros que autorizam o reconhecimento do cumprimento dos macroprocessos de nenhum dos níveis, o que evidenciou que a USC se encontra no nível 1 (Inicial).

No processo de diagnóstico do atual nível de maturidade, se verificou que foram implementados 78,57% dos macroprocessos de nível 2. Para que efetivamente se alcance o nível 2 a USC deverá continuar os esforços institucionais iniciando pela identificação dos KPAs e suas atividades que ainda não são existentes e institucionalizadas (Alemsan; Paladini, 2022),

a seguir a Figura 29 representa ilustrativamente o movimento de progressão da USC/UNEMAT do nível 1 para o 2. Na próxima seção discorre-se sobre estes macroprocessos segundo os dados encontrados na pesquisa.

Figura 29 - Movimento de progressão da USC/UNEMAT do nível 1 para o 2



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

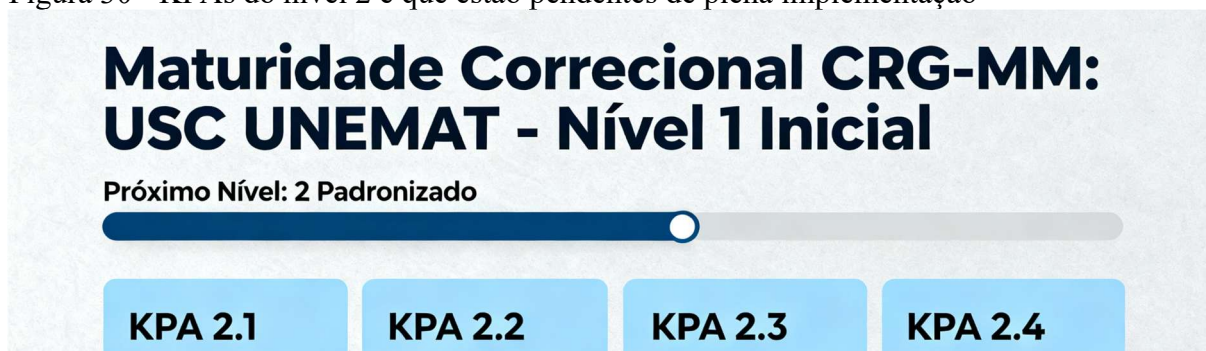
Na próxima seção discorre-se sobre os macroprocessos do nível 2 ainda não plenamente implementados, com o fito de cumprir o segundo objetivo específico desta pesquisa, que se dedicou à identificar quais são os macroprocessos do nível de maturidade imediatamente superior ao da situação atual diagnosticada que faltam ser implementados, para se direcionar o planejamento de ações que permitam a ascensão do nível de maturidade da USC.

## 5.2 Macroprocessos do Nível 2 que ainda carecem implementação

A identificação dos macroprocessos do nível dois de maturidade é passo fundamental para a contínua evolução da USC, no entanto, além conhecer estes, é valioso se compreender as causas impeditivas da existência e da institucionalização, dentro da organização, das atividades essenciais que os compõem, para que se encontre as soluções possíveis (Ribeiro; Passos; Salgado, 2020).

Esse processo de conhecimento iniciado com o diagnóstico da situação atual da USC, é parte da autoavaliação oportunizada pelo método de aferição de maturidade do CRG-MM. Observou-se que falta à USC preencher os parâmetros de existência ou institucionalização de atividades essenciais do nível 2, visto que a USC se encontra atualmente no nível 1 (Inicial). A Figura 30 ilustra quais são os KPAs do nível 2 e que estão pendentes de plena implementação.

Figura 30 - KPAs do nível 2 e que estão pendentes de plena implementação



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A partir da análise de KPA por KPA, serão apontadas as atividades essenciais dos macroprocessos, do nível 2, que segundo a avaliação dos membros da USC, não estão completamente implementadas, por não atenderem os parâmetros de existência e/ou institucionalização do CRG-MM, indicando se tais atividade não existe, e/ou não foram institucionalizadas, e vice-versa.

### 5.2.1 KPA 2.1

Descrito na planilha de diagnóstico como: Gestão das admissibilidades e dos procedimentos correccionais investigativos, este macroprocesso é composto por 8 atividades essenciais concentradas no elemento de avaliação referente ao papel da Atividade Correccional (AC), que busca ponderar se os serviços prestados pela atividade correccional garantem o cumprimento do seu papel estratégico na organização (Brasil, 2024d).

Se tais serviços abarcam os principais macroprocessos correccionais, 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 correccional, passando pela gestão dos procedimentos de responsabilização de agentes públicos e privados, culminando no julgamento dos processos e aplicação das sanções correspondentes. Afere também se os procedimentos e práticas estão voltados à atuação preventiva a partir de riscos e vulnerabilidades e à construção de um ambiente correccional inovador e focado na entrega de valor para a organização (Brasil, 2024c).

Todas as atividades previstas no KPA devem ser estruturadas pelas unidades para se alcançar um determinado nível de maturidade. Segundo a autoavaliação, a USC logrou implementar, neste macroprocesso por completo, 6 atividades, até novembro de 2025, conforme

se explica no Quadro 13 a seguir.

Quadro 13 - Pormenorização do KPA 2.1

Gestão das admissibilidades e dos procedimentos correccionais investigativos		
Atividade Essencial (Descrição)	Existente	Institucionalizada
1) Estabelecer a competência exclusiva da USC para realizar manifestação final quanto ao juízo de admissibilidade correccional, podendo se valer da instauração e condução de procedimentos correccionais investigativos.	Sim	Sim
2) Adotar critérios para a priorização da análise dos processos de admissibilidade correccional.	Sim	Sim
3) Estabelecer que o juízo de admissibilidade e os procedimentos correccionais investigativos sejam executados resguardando-se os dados dos envolvidos e as informações de acesso restrito ou sigiloso, de acordo com os atos normativos vigentes.	Sim	Sim
4) Registrar a forma de obtenção e a guarda de evidências nas admissibilidades e nos procedimentos correccionais investigativos.	Sim	Sim
5) Utilizar matriz de responsabilização como elemento norteador do procedimento correccional investigativo e do juízo de admissibilidade.	Sim	Sim
6) Supervisionar a execução	Não	Não

dos procedimentos correcionais investigativos necessários à realização do juízo de admissibilidade.		
7) Elaborar a conclusão dos procedimentos correcionais investigativos e do juízo de admissibilidade.	Sim	Sim
8) Estabelecer controles e prazos para apreciação da conclusão dos procedimentos correcionais investigativos e do juízo de admissibilidade, bem como para a adoção dos encaminhamentos propostos.	Não	Não

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

As duas atividades não implementadas, segundo a autoavaliação, não apresentam no âmbito organizacional nem evidências de existência e nem de institucionalização. É importante observar que estas atividades estão relacionadas aos processos correcionais investigativos e não aos processos acusatórios, ou seja, o recorte é de uma etapa inicial e básica correcional, pois a investigação antecede a acusação (Minas Gerais, 2023). Nos termos da Instrução Normativa CGE-MT n° 0001/2022, de 03 de setembro de 2022, são processos investigativos as Investigações Preliminares Sumárias (IPS) (Mato Grosso, 2022).

Este fato aponta a necessidade de melhorias em pontos basilares, pois tanto a atividade essencial n° 6 quanto à atividade n° 8 se relacionam ao controle, em primeiro lugar pela supervisão do andamento do procedimento investigativo e em segundo lugar em relação ao acompanhamento de prazos para apreciação das conclusões de investigação e de adoção de suas recomendações.

Do estudo do Referencial Teórico do CRG-MM, versão 3.0, das Tríades, dos Comentários dos KPAs, da Nota Técnica n° 1641/2023/CGSSIS/DICOR/CRG, das Oficinas de Orientação para Autoavaliação (CRG-MM) disponibilizadas no portal de corregedorias da CGU, e dos parâmetros consignados na própria planilha de diagnósticos elaborada pela CGU, as evidências esperadas para comprovar a existência e a institucionalização da atividade essencial n° 6 são as dispostas no Quadro 14 a seguir.

Quadro 14 - Evidências da atividade essencial nº 6 do KPA 2.1





Supervisionar a execução dos procedimentos correccionais investigativos necessários à realização do juízo de admissibilidade.	
Parâmetro	Critério de aceitação
Existência	Apresentar ato normativo ou orientação que estabeleça a supervisão da execução dos procedimentos correccionais investigativos necessários à realização do juízo de admissibilidade.
Institucionalização	Apresentar exemplos que comprovem a realização de ações de supervisão: 1. Planilha de controle de processos; 2. Registro de reuniões; 3. Relatórios de atividades; 4. Outros.

Fonte: Adaptado pelo autor (Brasil, 2024d).

Desta forma depreende-se que a equipe avaliadora considerou que não há na USC quaisquer evidências qualificadas por precisão, acessibilidade e conteúdo, conforme definido no Referencial Técnico do CRG-MM (Brasil, 2024c), de atos normativos ou orientação proveniente do Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual que estabeleça a quem cabe supervisionar a execução das investigações. Também se verificou, segundo a autoavaliação, que a USC não tem a rotina de controlar em planilhas ou instrumentos congêneres os processos de investigação, bem como realizar o controle de reuniões, e elaborar relatórios de atividades, não sendo, portanto, possível considerar como existente e institucionalizada a atividade essencial nº 6.

Este resultado evidenciou que a USC da UNEMAT não dispõe de rotinas de supervisão da execução dos procedimentos correccionais investigativos necessários à realização do juízo de admissibilidade, e conseqüentemente não supervisiona a execução dos procedimentos correccionais investigativos necessários à realização do juízo de admissibilidade. Essa falta de supervisão impacta negativamente a qualidade e conformidade das investigações, potencializa os riscos de irregularidades no juízo de admissibilidade, e reduz a efetividade do *accountability* nos procedimentos correccionais. Isso demanda o estabelecimento de rotinas formais de supervisão com *checklists* e responsáveis definidos (Rebouças, 2023), em seguida a Figura 31 apresenta um resumo deste achado, suas conseqüências, impactos e recomendações.

Figura 31 - Resumo do achado da atividade essencial nº 6 do KPA 2.1

SUPERVISÃO DE PROCEDIMENTOS CORRECIONAIS USC da UNEMAT	
	<b>RESULTADO EVIDENCIADO</b> A USC da UNEMAT NÃO DISPÕE de rotinas de supervisão da execução dos procedimentos correccionais investigativos necessários ao juízo de admissibilidade.
	<b>CONSEQUÊNCIA DIRETA</b> Não supervisiona a execução dos procedimentos correccionais investigativos necessários à realização do juízo de admissibilidade.
	<b>IMPACTOS IDENTIFICADOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de controle sobre a qualidade e conformidade dos procedimentos.</li> <li>• Risco de irregularidades no juízo de admissibilidade.</li> <li>• Reduzida efetividade e accountability nos processos correccionais.</li> </ul>
	<b>RECOMENDAÇÃO</b> Estabelecer rotinas formais de supervisão com checklists e responsáveis definidos para garantir a execução adequada dos procedimentos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Esta falha potencializa o descumprimento de importantes prazos. Como exemplo, considerando que o prazo para que uma unidade correccional do poder executivo do Estado de Mato Grosso possa concluir uma investigação é de 45 dias úteis, conforme disposto no art. 11 da IN 0001/2022/CGE-MT (Mato Grosso, 2022), a falta de práticas relacionadas ao gerenciamento de processos de investigação, tais como: a) emissão periódica de boletins ou relatórios de gestão de processo investigativos, e b) reunião com a a equipe de investigadores para o feedback dos relatórios pode comprometer o cumprimento do prazo inquisitorial e a transparência dos atos correccionais.

A seguir apresenta-se no Quadro 15 as evidências esperadas para comprovar a existência e a institucionalização da atividade essencial nº 8.

Quadro 15 - Evidências da atividade essencial nº 8 do KPA 2.1

Estabelecer controles e prazos para apreciação da conclusão dos procedimentos correccionais investigativos e do juízo de admissibilidade, bem como para a adoção dos encaminhamentos propostos.	
Parâmetro	Critério de aceitação
Existência	Apresentar ato normativo ou orientação que estabeleça responsabilidades, prazos e providências a serem adotadas a partir da conclusão dos procedimentos correccionais investigativos e do juízo de admissibilidade correccional.
Institucionalização	Apresentar controles utilizados para monitorar o cumprimento da decisão tomada em Juízo de Admissibilidade: 1. Planilha de controle manual; 2. Relatório extraído do sistema; 3. Print de tela de controles realizados via sistema; 4. Outros.





Fonte: Adaptado pelo autor (Brasil, 2024d).

Desta vez se verificou que a equipe avaliadora considerou que não há na USC quaisquer evidências qualificadas por precisão, acessibilidade e conteúdo, conforme definido no Referencial Técnico do CRG-MM, de norma ou orientação técnica que estabeleça responsabilidades, prazos e providências a serem adotadas a partir da conclusão dos procedimentos correccionais investigativos e do juízo de admissibilidade correccional. Igualmente se verificou, que a USC não tem a rotina de monitorar o cumprimento da decisão tomada em Juízo de Admissibilidade em planilha de controle manual; ou em relatório extraído de sistema; e outros meios, não sendo, portanto, possível considerar como existente e institucionalizada a atividade essencial nº 8.

Este resultado esclareceu que a USC da UNEMAT não dispõe de ato normativo ou orientação que estabeleça as responsabilidades, prazos e providências a serem adotados a partir da conclusão dos procedimentos correccionais investigativos e do juízo de admissibilidade correccional, e conseqüentemente não monitora os prazos e atos processuais decorrentes da conclusão dos procedimentos correccionais investigativos e do juízo de admissibilidade correccional. Essa lacuna normativa ocasiona a falta de controle e acompanhamento formal dos processos investigativos, comprometendo o cumprimento das etapas processuais pela perda de efetividade e transparências no processo correccional, implicando na necessidade de definir responsabilidades e prazos em normatizações e sistemas de monitoramento, em seguida a

Figura 32 apresenta um resumo deste achado, suas consequências, impactos, e recomendações investigativo (Stroppa; Melissopoulos, 2021).

Figura 32 - Resumo do achado da atividade essencial nº 8 do KPA 2.1

PROCEDIMENTOS CORRECIONAIS - USC da UNEMAT	
	<b>RESULTADO ESCLARECIDO</b> A USC da UNEMAT NÃO DISPÕE de ato normativo ou orientação que estabeleça as responsabilidades, prazos e providências pós-conclusão dos procedimentos correccionais investigativos e juízo de admissibilidade.
	<b>CONSEQUÊNCIA DIRETA</b> A USC NÃO MONITORA os prazos e atos processuais decorrentes da conclusão dos procedimentos correccionais investigativos e do juízo de admissibilidade.
	<b>IMPACTOS IDENTIFICADOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de controle e acompanhamento formal dos processos.</li> <li>• Riscos de atrasos ou falhas no cumprimento das etapas processuais.</li> <li>• Perda de efetividade e transparência nos procedimentos correccionais.</li> </ul>
	<b>RECOMENDAÇÃO</b> Implantar ato normativo claro com definição de responsabilidades, prazos e providências, além de sistema de monitoramento dos processos correccionais investigativos e juízo de admissibilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

De igual maneira ao que aconteceu em relação à atividade nº 6, a falta de implementação da atividade nº 8 significa falta de controle, mas não no aspecto gerencial de processos na USC, mas no tocante à organização das etapas dos processos de investigação até o seu final e a partir da sua conclusão, o que se chama de procedimentos. A falta de relatórios periódicos das diligências investigativas, capaz de aferir: a) qual é o protocolo de investigação definido ao caso, b) qual é o plano de trabalho da investigação, c) qual é o cronograma das diligências, d) quais documentos informativos já foram apresentados nos autos, e) quais provas já estão juntadas, f) quais provas devem ser produzidas, g) qual é o fluxo a ser adotado a partir da emissão do relatório investigativo, h) prazo da decisão da autoridade, i) prazo de cumprimento da decisão da autoridade, entre outros, pode acarretar em baixa qualidade do processo de maneira a comprometer a aplicação do resultado da investigação e a transparência.

### 5.2.2 KPA 2.2

Apresentado na planilha de diagnóstico como: Gestão dos processos correccionais acusatórios, este é composto por 8 atividades concentradas no elemento de avaliação referente ao papel da Atividade Correccional (AC). Todas as atividades previstas no KPA devem ser estruturadas pelas unidades para se alcançar um determinado nível de maturidade (Brasil, 2024d). Segundo a autoavaliação a USC logrou implementar, neste macroprocesso por completo, 6 atividades, até novembro de 2025, conforme o Quadro 16 a seguir.

Quadro 16 - Pormenorização do KPA 2.2

<b>Gestão dos processos correccionais acusatórios</b>		
Atividade Essencial (Descrição)	Existente	Institucionalizada
1) Estruturar apoio administrativo para as comissões.	Não	Não
2) Adotar critérios de priorização para a gestão e o controle da instauração dos processos correccionais acusatórios.	Não	Não
3) Estabelecer medidas para que os processos correccionais acusatórios sejam executados resguardando-se os dados dos envolvidos e as informações de acesso restrito ou sigiloso, de acordo com atos normativos vigentes.	Sim	Sim
4) Registrar a obtenção e a guarda de evidências nos processos correccionais acusatórios.	Sim	Sim
5) Utilizar matriz de responsabilização como	Sim	Sim

elemento norteador do processo correcional acusatório.		
6) Adotar plano de trabalho como instrumento de planejamento necessário ao desenvolvimento das atividades das comissões.	Sim	Sim
7) Supervisionar a execução dos processos correcionais acusatórios.	Sim	Sim
8) Estabelecer os requisitos necessários e as orientações para nortear as análises da regularidade dos processos correcionais acusatórios.	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A atividade essencial nº 1, segundo a autoavaliação, não apresenta no âmbito organizacional evidências quanto a sua existência e sua institucionalização. Especificamente sobre esta atividade a equipe avaliadora informou na planilha de diagnóstico que não existe um servidor ou equipe de suporte especialmente designada para realizar atos de cartório, assim chamada por eles(as) as ações de receber e encaminhar pedidos de instauração de portarias das comissões, ou de prorrogação, e recondução destas, e realizar comunicações processuais, sendo estas obrigações dependentes exclusivamente do trabalho individual do corregedor setorial que formalmente não é designado para exercer tais encargos. As evidências esperadas para comprovar a existência e a institucionalização da atividade essencial nº 1 são, conforme disposto no Quadro 17.

Quadro 17 - Evidências da atividade essencial nº 1 do KPA 2.2





Estruturar apoio administrativo para as comissões.	
<b>Parâmetro</b>	<b>Critério de aceitação</b>
Existência	Apresentar ato normativo ou orientação que preveja a designação de servidores/colaboradores da USC para atuarem como apoio administrativo das comissões.

Institucionalização	Apresentar exemplos de solicitações de apoio administrativo e seus respectivos atendimentos: 1. Encaminhamento e atendimento de pedido de instauração/prorrogação/recondução de portarias; 2. Encaminhamento e atendimento de pedido de reserva de sala de oitivas/agendamento de horário de oitivas; 3. Encaminhamento e atendimento de realização de notificações, intimações, etc.; 4. Outros.
---------------------	---

Fonte: Adaptado pelo autor (Brasil, 2024d).

Esse resultado apontou que a USC da UNEMAT não dispõe de servidores/colaboradores com designação para prestar apoio administrativo às comissões. Por conseguinte, há consequências danosas à organização dos trabalhos desempenhados pelas comissões processantes, acarretando riscos de falhas, como atrasos e sobrecarga de servidores, o que gera a necessidade de se designar servidores específicos para o suporte administrativo das comissões (Bocchino *et al.*, 2016), em seguida a Figura 33 apresenta um resumo deste achado, suas consequências, impactos e recomendações.

Figura 33 - Resumo do achado da atividade essencial nº 1 do KPA 2.2

APOIO ADMINISTRATIVO USC da UNEMAT	
	<b>RESULTADO IDENTIFICADO</b> A USC da UNEMAT NÃO DISPÕE de servidores/colaboradores com designação para prestar apoio administrativo às comissões.
	<b>IMPACTOS DIRETOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de suporte administrativo dedicado às comissões.</li> <li>• Possíveis atrasos e dificuldades no andamento das atividades.</li> <li>• Sobrecarga de outras equipes e servidores.</li> </ul>
	<b>CONSEQUÊNCIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor eficiência e organização dos processos das comissões.</li> <li>• Risco de falhas administrativas importantes.</li> </ul>
	<b>RECOMENDAÇÃO</b> Designar servidores específicos para apoio administrativo às comissões, garantindo suporte qualificado e regular.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Este achado implica na sobrecarga de trabalho sobre os servidores da USC, o que pode gerar falhas importantes de gerenciamento e procedimentos correccionais. Os servidores desta forma passam a se preocupar com os atos burocráticos dos procedimentos, em detrimento à realização de atos de natureza finalística, podendo ocasionar o descumprimento de prazos e o cumprimento de fases do processo, significando risco de resultados em processos investigativos e acusatórios com falhas de comunicação processual capazes de gerar nulidades, por descumprimento de princípios básicos como o cumprimento de contraditório e da ampla defesa.

A atividade essencial nº 2, também não apresentou no âmbito organizacional evidências quanto a sua existência e quanto à sua institucionalização. Isso representa que a USC não dispõe de normativa ou orientação técnica que determine critérios objetivos de priorização de instauração dos processos acusatórios que nos termos da Lei Complementar nº 207/2004 do Estado de Mato Grosso são: Processos Administrativos Disciplinares (PAD), Sindicâncias Administrativas, e Processos Administrativos de Responsabilização (PAR). Com efeito, a USC também não dispõe de meios para realização do controle específico de priorização de instauração de processo correccionais acusatórios, tais como planilhas e outros. A seguir o Quadro 18 particulariza os critérios de aceitação dos parâmetros de existência e institucionalização da atividade nº 2 que foram utilizados na autoavaliação conforme a planilha de diagnóstico do CRG-MM.

Quadro 18 - Evidências da atividade essencial nº 2 do KPA 2.2

Gestão dos processos correccionais acusatórios.	
Parâmetro	Critério de aceitação
Existência	Apresentar ato normativo ou orientação que estabeleça critérios objetivos para pautar a priorização de instauração dos processos acusatórios.
Institucionalização	Apresentar exemplos de instrumento de controle de priorização de instauração de processos correccionais acusatórios: 1. Relatórios de sistema; 2. Planilhas de controle; 3. Outros.

Fonte: Adaptado pelo autor (Brasil, 2024d).

Esse resultado revelou que a USC não possui ato normativo ou orientação que

estabeleça critérios de priorização para instauração dos processos correccionais acusatórios e consequentemente não realiza a classificação dos processos correccionais acusatórios segundo os critérios de priorização. Isso impede a identificação de casos graves, provocando a falta de protocolos institucionais de tratamento de urgências, resultando em ineficiência do sistema correccional. Por isso a organização deve elaborar ato normativo que estabeleça os critérios de classificação e priorização de processos correccionais acusatórios, em seguida a Figura 34 apresenta um resumo deste achado, suas consequências, impactos e recomendações.

Figura 34 - Resumo do achado da atividade essencial nº 2 do KPA 2.2

PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS CORRECCIONAIS ACUSATÓRIOS USC da UNEMAT	
	<b>RESULTADO REVELADO</b> A USC NÃO POSSUI ato normativo ou orientação que estabeleça critérios de priorização para instauração dos processos correccionais acusatórios.
	<b>CONSEQUÊNCIA DIRETA</b> Não realiza a classificação dos processos correccionais acusatórios segundo critérios de priorização.
	<b>IMPACTOS IDENTIFICADOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de base normativa para priorizar casos graves.</li> <li>• Processos tratados sem hierarquia de urgência.</li> <li>• Risco de ineficiência no sistema correccional.</li> </ul>
	<b>RECOMENDAÇÃO</b> Criar ato normativo com critérios claros de priorização e classificação para processos correccionais acusatórios.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

### 5.2.3 O e-PAD

É importante fazer menção ao Sistema Eletrônico de Apoio à Atividade Disciplinar, o e-PAD, cujas considerações foram inseridas após a dissecação dos dados relativos aos KPAs 2.1 e 2.2, pois foi ao citar evidências nas atividades de nº 4 de ambos KPAs que a equipe da USC o mencionou.

A equipe avaliadora considerou que a atividade nº 4 do KPA 2.1 referente ao

registro, a forma de obtenção, e a guarda de evidências nas admissibilidades e nos procedimentos correccionais estava plenamente implementada, e o e-PAD foi a evidência apontada, repetindo o mesmo julgamento em relação à atividade nº 4 do KPA 2.2 que se refere aos mesmo verbos aplicados aos procedimentos correccionais acusatórios, apoiando sua conclusão a partir da utilização do mesmo sistema como indício de implementação.

O e-PAD é obrigatório para o gerenciamento das informações correccionais no âmbito do Poder Executivo federal (Brasil, 2024c) e se constitui em um sistema eletrônico destinado à organização das informações relativas aos procedimentos administrativos disciplinares no âmbito correccional, com geração automatizada das peças processuais necessárias à condução desses procedimentos. Essa sistematização ocorre por meio da Matriz de Responsabilização<sup>9</sup>, uma metodologia que promove processos sancionatórios mais céleres, efetivos e seguros.

O seu uso também já é obrigatório no Sistema de Correição do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, o que significa que a USC da UNEMAT também já utiliza essa ferramenta. No portal da CGE-MT na internet encontram-se indicativos de que o e-PAD é o sistema de uso oficial das USCs do Estado de Mato Grosso, a citar: a) Instrução Normativa CGE Nº01, de 27 de janeiro de 2025 - Regula o uso do sistema e-PAD para os órgãos e entidades do Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual (Mato Grosso, 2025b); e a b) Nota Técnica Nº 00002/2025/GSAGC/CGE-MT - Dispõe sobre Plano de trabalho. Comissões Processantes. Planejamento. IPS. PAD. PAR. e-PAD (Mato Grosso, 2025c).

O e-PAD apresenta potencial para influenciar positivamente a percepção dos avaliadores quanto ao nível de maturidade correccional, especialmente na implementação das atividades essenciais dos KPAs dos níveis iniciais do CRG-MM. A sistematização de informações oportuniza agilizar processos sancionatórios via Matriz de Responsabilização, a informatização de processos tende à padronização e controle, atributos fundamentais para os níveis 2 (Padronizado) e 3 (Integrado) consubstanciados na geração de peças processuais e no gerenciamento de dados correccionais fortalecendo a rastreabilidade e a conformidade, sinalizando avanços rumo a práticas mais maduras. Em seguida se dá a continuidade à análise dos dados da autoavaliação, especificamente em relação ao KPA 2.3.

---

<sup>9</sup> A Matriz de Responsabilização Correccional é uma ferramenta de gestão e investigação usada na Administração Pública para organizar e identificar, de forma clara, os responsáveis por irregularidades, analisando o fato (o quê), o agente (quem), a conduta (ação/omissão), as evidências, o possível enquadramento legal e as ações recomendadas, visando dar celeridade e eficiência aos processos disciplinares, garantindo transparência e delimitação de papéis. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/93078/1/Referencial\\_Tecnico\\_MM\\_2024.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/93078/1/Referencial_Tecnico_MM_2024.pdf). Acesso em: 28 mar. 2025.

### 5.2.4 KPA 2.3

Este KPA, denominado Desenvolvimento Profissional, é composto por 2 atividades concentradas no elemento de avaliação relativo ao gerenciamento de pessoas no qual se busca examinar a criação de um ambiente de trabalho que propicie a cada integrante o pleno desempenho de suas competências, capacitação contínua e sistema de valorização de equipes e lideranças (Brasil, 2024d). Segundo a autoavaliação a USC logrou implementar, neste macroprocesso por completo, 1 atividade, até novembro de 2025, conforme o Quadro 19 a seguir.

Quadro 19 - Pormenorização do KPA 2.3

<b>Desenvolvimento profissional</b>		
Atividade Essencial (Descrição)	Existente	Institucionalizada
1) Identificar os conhecimentos técnicos e administrativos necessários para o cumprimento das atividades essenciais.	Não	Não
2) Disseminar internamente conhecimentos.	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Consoante autoavaliação não há evidências quanto à existência de programa institucional, lista de formação, conhecimentos ou habilidades necessárias para distinguir o profissional da USC. De igual maneira, a valer, também não há registros que comprovem que as capacitações realizadas guardam correlação com a lista de conhecimentos necessários, tais como: Planilhas de controle de cursos realizados; Conteúdo programático dos cursos; Trilhas de conhecimento, etc. A seguir o Quadro 20 singulariza os critérios de aceitação dos parâmetros de existência e institucionalização da atividade nº 2 que foram utilizados na autoavaliação conforme a planilha de diagnóstico do CRG-MM.

Quadro 20 - Evidências da atividade essencial nº 1 do KPA 2.3

Identificar os conhecimentos técnicos e administrativos necessários para o cumprimento das atividades essenciais.	
Parâmetro	Critério de aceitação
Existência	Apresentar lista dos conhecimentos técnicos e administrativos necessários para a execução das atividades correcionais.
Institucionalização	Apresentar registros que comprovem que as capacitações ofertadas guardam correlação com a lista de conhecimentos necessários, tais como: 1. Planilhas de controle de cursos realizados; 2. Conteúdo programático dos cursos; 3. Trilhas de conhecimento; 4. Outros.

Fonte: Adaptado pelo autor (Brasil, 2024d).

Esse resultado indicou que a USC da UNEMAT não possui lista dos conhecimentos necessários para o exercício da atividade correcional, e conseqüentemente não define as capacitações a serem disponibilizadas com base em lista de conhecimentos necessários. Os impactos identificados são a falta de base informativa para planejamento de capacitações que por sua vez se tornam incompatíveis com as demandas reais, exigindo a elaboração de lista de conhecimentos para referenciar a formação dos servidores lotados na USC (Viana; Costa, 2024), em seguida a Figura 35 apresenta um resumo deste achado, suas conseqüências, impactos e recomendações.

Figura 35- Resumo do achado da atividade essencial nº 1 do KPA 2.3

CAPACITAÇÃO PARA ATIVIDADES CORRECIONAIS USC da UNEMAT	
	<b>RESULTADO PRINCIPAL</b> A USC da UNEMAT NÃO POSSUI lista dos conhecimentos necessários para o exercício da atividade correcional.
	<b>CONSEQUÊNCIA DIRETA</b> Não define capacitações a serem disponibilizadas com base em lista de conhecimentos necessários.
	<b>IMPACTOS IDENTIFICADOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de base para planejamento de treinamentos.</li> <li>• Capacitações desalinhadas às demandas reais.</li> <li>• Risco à efetividade das atividades correcionais.</li> </ul>
	<b>RECOMENDAÇÃO</b> Elaborar lista detalhada de conhecimentos e usá-la como referência para capacitações obrigatórias.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A falta de autoconhecimento também causa um déficit de informações fundamentais ao bom planejamento de estratégias e ações, conforme explorado na próxima subseção, de modo a comprometer o desenvolvimento sustentável da maturidade correcional.

### 5.2.5 KPA 2.4

Este KPA, identificado como Planejamento, é composto por 2 atividades concentradas no elemento de avaliação relativo ao gerenciamento do desempenho e transparência no qual se busca averiguar o 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, além da inserção de informações 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 (Brasil, 2024d).

Segundo a autoavaliação a USC logrou implementar, neste macroprocesso, parcialmente ambas atividades essenciais, até novembro de 2025, pois a atividade nº 1 foi

julgada inexistente, e não institucionalizadas, enquanto a atividade n° 2 foi considerada como plenamente implementada conforme o Quadro 21 a seguir.

Quadro 21 - Pormenorização do KPA 2.4

<b>Planejamento</b>		
Atividade Essencial (Descrição)	Existente	Institucionalizada
1) Realizar levantamento dos processos de trabalho, das atividades e da adequação dos recursos existentes na USC.	Não	Não
2) Implementar o plano operacional anual.	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

De acordo com a autoavaliação não há evidências quanto à existência de levantamento acerca dos processos de trabalho, atividades e da adequação dos recursos necessários à atividade correcional. Entretanto há documentos que comprovam a realização do planejamento de forma participativa: Registros de reuniões com equipe da USC para construção do planejamento; Relatórios; e outros documentos comprobatórios. A seguir o Quadro 22 esmiúça os critérios de aceitação dos parâmetros de existência e institucionalização da atividade n° 1 que foram utilizados na autoavaliação conforme a planilha de diagnóstico do CRG-MM.

Quadro 22 - Evidências da atividade essencial n° 1 do KPA 2.4

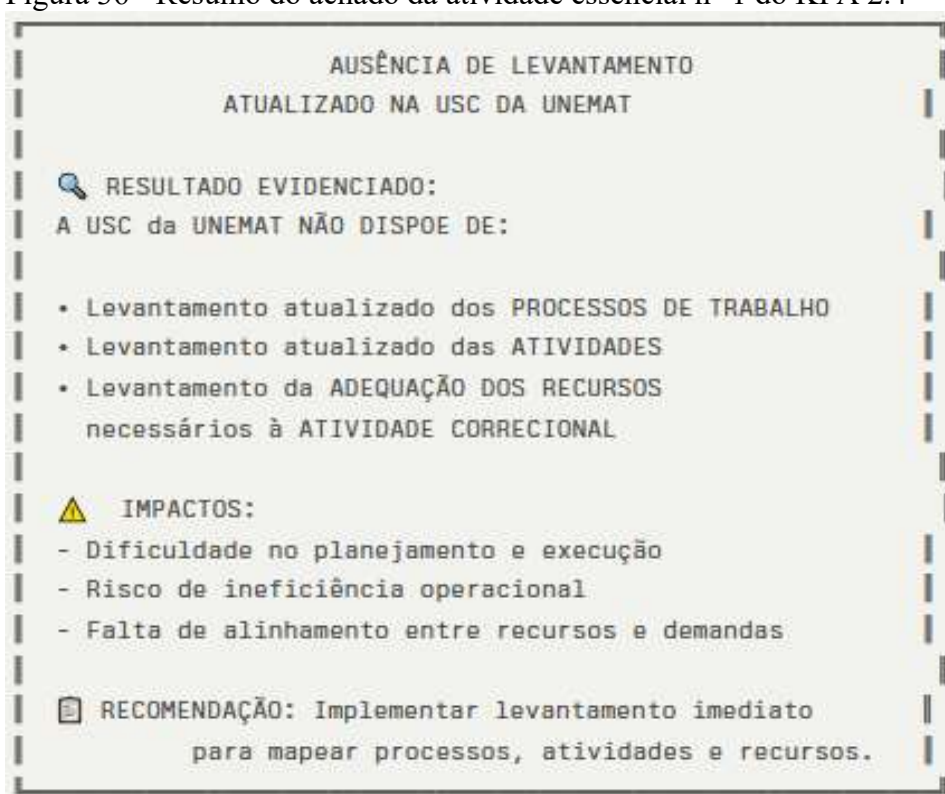
Realizar levantamento dos processos de trabalho, das atividades e da adequação dos recursos existentes na USC.	
Parâmetro	Critério de aceitação
Existência	Apresentar levantamento acerca dos processos de trabalho, atividades e da adequação dos recursos necessários à atividade correcional.
Institucionalização	Apresentar exemplos de documentos que comprovem a realização do planejamento de forma participativa: 1. Registros de reuniões com equipe da USC para construção do planejamento; 2. Relatórios; 3. Outros

	documentos comprobatórios.
--	----------------------------

Fonte: Adaptado pelo autor (Brasil, 2024d).

Esse resultado indicou que a USC da UNEMAT não dispõe de levantamento atualizado dos processos de trabalho, das atividades e da adequação dos recursos necessários à atividade correcional, o que gera dificuldade no planejamento e execução da atividade correcional, demandando o imediato processo de mapeamento de processos e recursos (Mello, 2021). Em seguida, a Figura 36 apresenta um resumo deste achado, suas consequências, impactos e recomendações.

Figura 36 - Resumo do achado da atividade essencial nº 1 do KPA 2.4



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Em resumo as análises dos dados desta pesquisa, indica que a USC da UNEMAT atualmente se encontra no nível 1 (Inicial) de maturidade correcional do CRG-MM, e que portanto, o próximo nível a ser atingido é o nível 2 (Padronizado), que estatisticamente está com 78,57% dos macroprocessos já implementados, porém assinalando que faltam ser implementadas por completo as atividades: nº 6 e 8 do KPA 2.1; nº 1, 2 do KPA 2.2; nº 1 do KPA 2.3; e nº 1 do KPA 2.4.

### 5.3 Planos de ação para ascensão ao nível 2

O diagnóstico de maturidade da USC da UNEMAT revelou que o seu nível na escala do CRG-MM é o 1 (Inicial). Este diagnóstico permitiu a identificação dos macroprocessos, e das suas respectivas atividades essenciais que ainda estão pendentes de implementação para que seja reconhecida a ascensão da USC ao nível 2 (Padronizado) de maturidade.

Especificamente no âmbito do CRG-MM adotam-se os seguintes parâmetros para elaboração dos planos de ação:

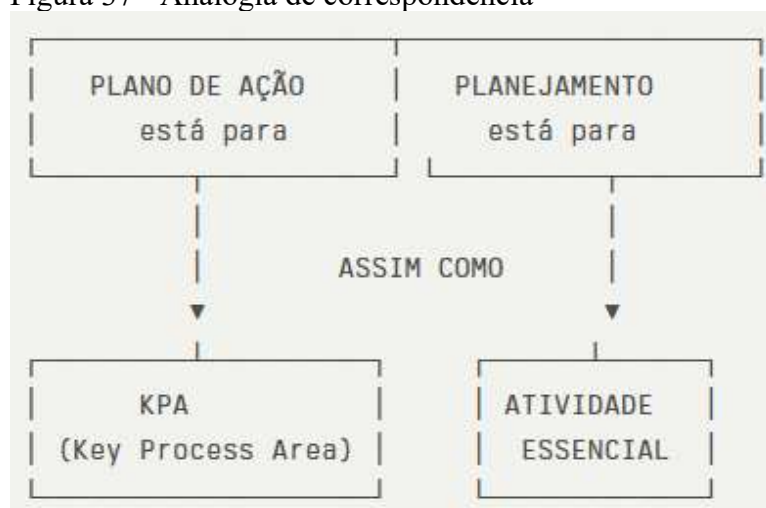
I. Cada plano de ação deve ser construído pela USC para a implementação de um macroprocesso de trabalho (KPA);

II. Para tanto, a USC deve verificar quais as atividades essenciais daquele KPA não foram implementadas (não atendimento aos critérios de existência, de institucionalização ou a ambos);

III. Na sequência, deve elaborar um planejamento para cada uma das atividades não implementadas, composto pelas seguintes etapas: a) Previsão; b) Estruturação; c) Implantação; d) Pleno exercício; e) Avaliação de resultados.

Assim, os planejamentos realizados para cada atividade integram o plano de ação construído para implementar o KPA, ou seja, a USC poderá construir um ou mais Planos de Ação, a depender de quantos KPA deseja implementar. Na figura 37 se esquematiza a relação entre plano de ação e KPA, e entre planejamento e atividade essencial, conforme os parâmetros do CRG-MM.

Figura 37 - Analogia de correspondência



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

No caso em estudo, considerando que o terceiro objetivo específico desta pesquisa foi elaborar os planos de ações necessários para atingir a implementação dos macroprocessos do nível de maturidade imediatamente superior ao da situação atual diagnosticada, se construiu 04 (quatro) planos de ação, que estão localizados dentro do plano de maturidade correcional (Apêndice C) que representa o produto técnico deste trabalho, onde se propôs os planejamentos necessário ao cumprimento de 6 atividades essenciais, quais sejam: nº 6 e 8 do KPA 2.1; nº 1, 2 do KPA 2.2; nº 1 do KPA 2.3; e nº 1 do KPA 2.4

Estes planos de ação versam exatamente sobre os macroprocessos do nível 2 de maturidade que faltam ser completamente implementados para que a USC/UNEMAT seja considerada uma unidade correcional padronizada ou seja de nível 2. No Quadro 23 a seguir apresenta-se alguns detalhes dos planos de ação.

Quadro 23 - Resumo dos planejamentos

<b>Planejamento de Ações Nível de Maturidade 2 (Padronizado)</b>			
KPA de Referência	Atividade Essencial de Referência	Objetivo final	Objetivos intermediários
2.1	6	O atendimento aos parâmetros de existência e de institucionalização da atividade “Supervisionar a execução dos procedimentos correcionais investigativos necessários à realização do juízo de admissibilidade.”	1. Elaborar o protocolo de supervisão da execução dos procedimentos correcionais investigativos. 2. Estabelecer ato normativo de obrigatoriedade de emissão mensal de relatório de IPS para subsidiar a reuniões de feedback com a equipe.
2.1	8	O atendimento aos parâmetros de existência e de institucionalização da atividade “Estabelecer controles e prazos para apreciação da conclusão dos procedimentos correcionais investigativos e do juízo de admissibilidade, bem como para a adoção dos encaminhamentos propostos.	1. Elaborar ato normativo ou orientação que estabeleça responsabilidades, prazos e providências a serem adotadas a partir da conclusão dos procedimentos correcionais investigativos e do juízo de admissibilidade correcional. 2. Criar protocolo que contemple o monitoramento da aplicação das decisões na fase de admissibilidade

2.2	1	O atendimento aos parâmetros de existência da atividade “Estruturar apoio administrativo para as comissões”	1.Elaborar ato normativo de designação de servidores/colaboradores da USC para atuarem como apoio administrativo das comissões.
2.2	2	O atendimento aos parâmetros de existência e de institucionalização da atividade “Adotar critérios de priorização para a gestão e o controle da instauração dos processos correccionais acusatórios”.	1.Elaborar ato normativo que estabeleça critérios objetivos para pautar a priorização de instauração dos processos acusatórios. 2. Criar dashboard contendo ranking dos processos correccionais acusatórios segundo os critérios de priorização legalmente estabelecidos.
2.3	1	O atendimento aos parâmetros de existência e de institucionalização da atividade “Identificar os conhecimentos técnicos e administrativos necessários para o cumprimento das atividades essenciais”.	1.Elaborar a lista dos conhecimentos técnicos e administrativos necessários para a execução das atividades correccionais. 2. Elaborar Planilha de controle de cursos realizados; e Trilhas de conhecimento.
2.4	1	O atendimento aos parâmetros de existência da atividade “Realizar levantamento dos processos de trabalho, das atividades e da adequação dos recursos existentes na USC”.	1.Realizar o levantamento acerca dos processos de trabalho, atividades e da adequação dos recursos necessários à atividade correccional.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Para implementar eficazmente uma atividade prevista no CRG-MM, é fundamental seguir um roteiro estruturado. Esse roteiro deve incluir o diagnóstico detalhado da situação atual, com a identificação de desafios e oportunidades; a execução prática das ações planejadas; e, por último, a realização das verificações e avaliações necessárias para consolidar a atividade, possibilitando ajustes e melhorias quando necessário.

Com o objetivo de viabilizar tanto o diagnóstico quanto a execução das medidas em um cenário de evolução contínua do nível de maturidade correccional, a Controladoria-Geral da União definiu um cronograma específico assim definido: 1) em anos pares, as Unidades Setoriais de Correição devem realizar autoavaliações do nível de maturidade correccional; 2) em anos ímpares, essas unidades devem implementar as ações planejadas para elevar esse nível,

conforme representado na Figura 38. Assim, busca-se garantir a execução eficiente das atividades nas unidades setoriais, e assegurar sua sustentabilidade ao longo do tempo (Brasil, 2025b).

Figura 38 - Cronograma para evolução contínua do nível de maturidade correcional



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Na construção dos planos de ação foi fundamental se atentar ao fator tempo, pois as rodadas de autoavaliação do CRG-MM são cíclicas, o que impeliu o ajuste do tempo de execução dos planejamentos ao prazo máximo de maio de 2026, pois como descrito na subseção 2.3.2 O Modelo de Maturidade Correcional (CRG-MM) do Capítulo 2, “Políticas Públicas e Gestão Administrativa”, os anos em que ocorreram as rodadas de avaliação foram 2020, 2022 e 2024 (anos pares), o que significa que a próxima avaliação ocorrerá em 2026, precisamente em maio, para as Instituições de Ensino Superior Federais, de acordo com o comunicado realizado pelo Diretor de Articulação, Monitoramento e Supervisão do Siscor, no Portal de Corregedorias da CGU (Brasil, 2024c). Em seguida, a Figura 39 apresenta a linha do tempo dos ciclos avaliativos do CRG-MM desde a sua concepção até o ano de 2025.

Figura 39 - Ciclos do CRG-MM



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

O maior desafio, portanto, foi ajustar os ponteiros cronológicos do planejamento da USC/UNEMAT com o ciclo avaliativo do CRG-MM já em andamento e com ritmo bem

definido. Na prática a USC da UNEMAT realizou o seu primeiro diagnóstico e autoavaliação entre setembro e novembro 2025, um flagrante descompasso com as USCs federais que realizarão em 2026 pela quarta vez esse processo, inclusive já avaliando resultados de seus planos de ações anteriores.

#### 5.4 Influência técnica da CGE-MT

A Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso (CGE-MT), em razão do seu papel de liderança técnica, exercida por suas atribuições legais de órgão gestor central do Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual de Mato Grosso, nos termos da LC nº 550/2014, exerceu um impacto na percepção dos avaliadores com consequências no diagnóstico do nível de maturidade da USC/UNEMAT.

As normativas, orientações técnicas, e modelos de processos de trabalho originárias da CGE-MT que versam sobre os processos, procedimentos, e produtos de corregedoria, foram citados e indicados como evidências para comprovar a existência e a institucionalização de atividades essenciais em inúmeros KPAs sobretudo em relação aos dos níveis 2 do CRG-MM, que é nível ao qual aspira a USC/UNEMAT atingir 100% de implementação em breve, desvelando o quanto a liderança técnica da CGE-MT se mostrou eficiente, eficaz, e de vital importância para o desenvolvimento da maturidade correcional da USC/UNEMAT.

Como exemplo, cita-se a seguinte situação: das 6 atividades elencadas na planilha de diagnóstico para o KPA 2.1 (Gestão das admissibilidades e dos procedimentos correccionais investigativos), que foram avaliadas como efetivamente existentes e institucionalizadas, todas, ou seja, as 6, foram avaliadas como implementadas pela equipe da USC a partir das evidências validadas, provenientes da CGE-MT e com aplicabilidade na UNEMAT, representando uma influência direta das ações da CGE-MT em 100% das atividades consideradas como plenamente implementadas na USC/UNEMAT para o KPA 2.1. A seguir consolidou-se na Tabela 6 a estatística completa sobre a influência da CGE-MT no diagnóstico de maturidade da USC/UNEMAT em relação aos macroprocessos do nível 2.

Tabela 6 - Percentual de influência da CGE-MT

Nível 2 (Padronizado)	
KPA	Influência da CGE-MT (%)
2.1	100%

2.2	100%
2.3	0%
2.4	0%
2.5	100%
2.6	50%
2.7	100%
<b>Média</b>	<b>64,28%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Diante do exposto, destaca-se o percentual médio de 64,28% de influência positiva da CGE-MT, materializado na construção de normas, processos de trabalho e orientações técnicas aplicáveis ao Sistema de Corregedoria do Poder Executivo Estadual. Esse indicador, reforça a liderança técnica da CGE-MT como fator decisivo para o avanço na maturidade correcional da USC/UNEMAT rumo à implementação plena do nível 2 do CRG-MM. Assim, a atuação estratégica entre esses órgãos consolida um modelo de governança eficiente, propício a ganhos contínuos em processos correccionais.

Para se ter uma medida desta influência exercida pela CGE-MT estudo realizado pela *McKinsey & Company*, empresa de consultoria global de gestão estratégica que assessora governos, empresas e instituições em desafios complexos, revelou que 70% das iniciativas de mudança nas organizações não atingem os resultados pretendidos, por diversos motivos (Goldfajn, 2025). No entanto, as ações para padronização do sistema de correição do poder executivo estadual com vista a elevação do nível de maturidade correcional empreendidas pela CGE-MT resultaram na influência positiva de 64,28% das evidências de existência e institucionalização de atividades dos macroprocessos do nível 2 na USC/UNEMAT, indicando, sem dúvidas, o sucesso da transferência e absorção de normas, processos de trabalho e orientações técnicas entre o órgão gestor central da política correcional e a USC como órgão setorial.

Embora seja importante observar que o estudo realizado pela *McKinsey & Company* utilizado como parâmetro se refere a natureza de dados e ambiente distintos ao do caso da USC/UNEMAT, o índice permitiu quantificar a "subordinação técnica", algo valioso para a sustentabilidade da política pública correcional e do Sistema de Correição do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso.

A seguir, no Quadro 24 sintetiza-se as informações relevantes apresentadas neste capítulo:

Quadro 24 - Síntese dos resultados

<b>Diagnóstico atual e Progresso</b>	<b>Influência da CGE-MT</b>	<b>Validação de Hipótese</b>
A USC/UNEMAT encontra-se no nível 1 (inicial) e implementou 78,57% das atividades do nível 2 (padronizado), restando pendências nos KPAs 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4.	Revela que 64,28% das práticas implementadas na USC/UNEMAT decorrem da normatização da CGE-MT como órgão gestor central do Sistema de Correição do Executivo de Mato Grosso.	A USC da UNEMAT foi classificada como USC Instituída.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

## 6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar o nível de maturidade correcional da Unidade Setorial de Correção (USC) da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), à luz do Modelo de Maturidade Correcional (CRG-MM), identificando desafios e propondo ações estratégicas a fim de aprimorar a eficiência e a eficácia da atividade correcional, tema que se insere em uma agenda de desenvolvimento correcional e alinhamento às diretrizes do Programa de Integridade da UNEMAT, à Agenda 2030 e ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNEMAT.

Os resultados demonstram que o objetivo geral foi plenamente alcançado, permitindo uma compreensão abrangente, objetiva e tecnicamente fundamentada sobre a capacidade correcional da USC/UNEMAT. O diagnóstico produzido além de revelar o estágio atual da unidade, também forneceu uma base empírica para formulação de intervenções orientadas à sua evolução organizacional.

O primeiro objetivo específico, “Diagnosticar a situação atual por meio do procedimento de autoavaliação para aferição do nível de maturidade correcional da Unidade Setorial de Correção da UNEMAT estabelecido pelo modelo de maturidade correcional CRG-MM da Controladoria Geral da União”, foi atingido por meio da aplicação da planilha de diagnóstico, preenchida pela equipe de servidores da USC/UNEMAT.

Os dados estatísticos demonstraram que embora o nível de maturidade correcional seja classificado como 1, ou seja, Inicial segundo a escala do CRG-MM, a USC/UNEMAT já logrou implementar 78,57% dos processos que envolvem o nível 2 de maturidade, o nível de padronização. A análise qualitativa apontou que a USC pode ser reconhecida como “Instituída”, conforme os padrões descritos na Nota Técnica nº. 1641/2023/CGSSIS/DICOR/CRG.

Após o reconhecimento do nível de maturidade da USC, o segundo objetivo, “Identificar quais são os macroprocessos do nível de maturidade imediatamente superior ao da situação atual diagnosticada que faltam ser implementado”, foi contemplado com a especificação dos KPAs do nível do 2 e de suas respectivas atividades não existentes, ou institucionalizadas, ou não existentes e não institucionalizadas. A pesquisa evidenciou, por exemplo, que 75% das atividades dos KPAs 2.1 e 2.2; 50% das atividades dos KPAs 2.3 e 2.4; e 100% das atividades dos KPAs 2.5, 2.6 e 2.7. Além disso, foi demonstrado que a USC da UNEMAT não dispõe de rotinas de supervisão da execução dos procedimentos correccionais investigativos necessários à realização do juízo de admissibilidade; não possui ato normativo ou orientação que estabeleça critérios de priorização para instauração dos processos

correcionais acusatórios; não possui lista dos conhecimentos necessários para o exercício da atividade correcional; e não monitora a execução do plano operacional, provocando riscos de desvios nos objetivos e dificuldades de avaliação de desempenho.

Por último, o terceiro objetivo, “Elaborar os planos de ações necessários para atingir a implementação dos macroprocessos do nível de maturidade imediatamente superior ao da situação atual diagnosticada”, também foi concretizado. O produto técnico desenvolvido, visa criar e consolidar práticas correcionais mais avançadas na USC da UNEMAT, promovendo evolução progressiva entre os níveis do modelo de maturidade correcional.

A principal conclusão a que esta pesquisa chega é que o CRG-MM é um estado autoavaliativo metodicamente organizado e segmentado em níveis de gradação por melhoria contínua que pode ser plenamente adaptável e aplicável ao contexto da USC de uma universidade pública estadual como a UNEMAT, visto que o Sistema de Correição do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso está parametrizado ao da União. Ademais há um enorme percurso a ser trilhado pela USC entre o seu atual nível de maturidade e os níveis mais avançados no CRG-MM, ainda mais que existem atividades essenciais básicas dentro dos KPAs primitivos do nível 2, relativas a controle, rotinas e critérios de priorização em processos de trabalhos investigativos e punitivos não implementadas, embora seja encorajador descobrir que a completa ascensão a nível 2 está próxima.

Conhecer os problemas é um passo importante, mas representa apenas o início de um processo que precisa ser sustentado por ações aplicadas de forma eficiente e eficaz. Essa constatação reforça a necessidade de se adotar práticas mais integradas da USC com os demais órgãos ou agentes de integridade da UNEMAT, além da promoção de capacitações periódicas, e aprovação de normas internas necessárias ao contínuo desenvolvimento da atividade correcional. Acredita-se que os dados desta pesquisa possam subsidiar tais ações.

A Taxonomia do CRG-MM sugere que este modelo se fundamenta na filosofia *Kaizen*, com apoio na gestão de processos do ciclo PDCA e utilizando como método de planejamento a técnica 5W2H, porém ficou evidente que o CRG-MM não adota um método que focalize as causas que geram os efeitos de impedimento da existência e institucionalização de atividades essenciais.

A certificação da influência exercida por orientativos e normas correcionais editadas pelo órgão central do Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual, a Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso, por meio de sua Secretaria Adjunta de Corregedoria Geral na avaliação de implementação de diversas atividades essenciais indica que na prática é fundamental para a USC que a gestão da UNEMAT e também da CGE-MT

incentive os esforços de otimização e aprofundamento da relação entre as instituições no campo correcional.

Do ponto de vista científico, esta dissertação contribui ao demonstrar empiricamente a aplicabilidade do CRG-MM no contexto das universidades públicas estaduais, um campo ainda pouco explorado pela literatura sobre governança e integridade. O estudo também amplia o entendimento do modelo ao evidenciar suas potencialidades e limitações operacionais, especialmente no que se refere à ausência de instrumentos analíticos voltados à identificação das causas estruturais que dificultam a institucionalização de práticas correcionais. Nesse sentido, a articulação entre o CRG-MM, o ciclo PDCA, o *Kaizen* e ferramentas como o Diagrama de *Ishikawa* revela-se um caminho promissor para o aprimoramento metodológico do modelo.

No plano das políticas públicas, a elevação da maturidade correcional da UNEMAT tem implicações diretas sobre a qualidade da política de educação superior. Uma corregedoria mais madura contribui para a redução de assimetrias de poder, o fortalecimento da responsabilização, a proteção do interesse público e a melhoria da confiança institucional, elementos de sustentabilidade e legitimidade das universidades públicas. Ao mitigar riscos de desvios éticos, má gestão e irregularidades administrativas, a maturidade correcional passa a operar como um vetor de qualidade da governança universitária, impactando positivamente o uso dos recursos públicos, a integridade acadêmica e a efetividade da missão institucional.

A limitação evidente deste estudo foi a impossibilidade de usar o e-CGU, que é a ferramenta de medição oficialmente utilizada pelas unidades do poder executivo federal para medir a maturidade correcional, o que impeliu a pesquisa a fazer a análise de maturidade por meio do envio da planilha de diagnóstico do CRG-MM aos membros da USC, através de mensagens por correio eletrônico (e-mail) com as orientações para que a preenchessem de forma manual.

Recomenda-se que pesquisas semelhantes sejam realizadas em outras unidades correcionais dos órgãos integrantes do Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual, e em outras universidades públicas estaduais e municipais, com o propósito de se construir um cenário mais amplo sobre a maturidade das unidades correcionais dos diversos entes federados. Além disso, seria relevante acompanhar o impacto dos planos de ação desenvolvidos nesta pesquisa, avaliando sua efetividade.

Indica-se a importância de investigações qualitativas e quantitativas que possam criar um guia orientativo contendo um método para que os gestores possam conhecer o nível de maturidade almejado da unidade correcional de sua instituição segundo as características

organizacionais, como é indicado no Referencial Técnico do CRG-MM, 2024, Versão 3.0, valendo-se de técnicas que aprofundam o conhecimento de causas impeditivas para implementação de macroprocessos.

Propõe-se por fim estudos que explorem as percepções dos indivíduos da comunidade acadêmica em relação ao desenvolvimento da atividade correcional, como a elaboração e acompanhamento de indicadores internos na USC, integrando-os aos instrumentos de planejamento de ações para avanço nos níveis de maturidade do CRG-MM, como o PDI, o Planejamento Estratégico, e com o Plano de Integridade. Tais indicadores podem subsidiar decisões mais eficientes, coerentes com a realidade organizacional, da Agenda 2030 e do compromisso ético que a universidade pública deve sustentar.

A seguir, no Quadro 25 sintetiza-se as informações relevantes apresentadas neste capítulo:

Quadro 25 - Síntese da conclusão

<b>Resumo da Conclusão</b>	<b>Produto Técnico</b>	<b>Limitações e Recomendações</b>
O CRG-MM é plenamente aplicável a universidades estaduais e a USC da UNEMAT está próxima de atingir a padronização do nível 2.	Entrega 4 Planos de Ação estruturados em 5W2H para sanar lacunas identificadas.	Falta de acesso ao e-CGU como limitador e sugere que a UNEMAT integre a atividade correcional ao seu planejamento estratégico e indicadores de desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.



de sucesso na gestão estratégica de uma unidade de correção em uma Instituição de Ensino Superior. **Observatorio de La Economía Latinoamericana**. V. 22, nº 9, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/oelv22n9-100>. Acesso em: 03 nov. 2025.

ARRETCHE, Marta. **Uma contribuição para fazermos avaliações menos ingênuas**. In: BARREIRA, Maria Cecília Roxo; CARVALHO, Maria do Carmo Brant (Org.). *Tendências e perspectivas de políticas e programas sociais*. IEE/PUCSP, São Paulo, p.43-56, 2001. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1898> . Acesso em: 11 nov. 2025.

AUDY, Jorge Kotick. **Modelos ancestrais de melhoria contínua valem para todos**. 2020. 1 Figura. In: JORGEAUDY, 2020. Disponível em: <https://jorgeaudy.com/2020/02/13/modelos-ancestrais-de-melhoria-continua-valem-para-todos/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

BAÍA, Sandra Regina Dantas; SOUSA, Thaisa Abrants. da Silva; ALMEIDA, Katcilanya Menezes de; SILVA, Viviane Farias; GUSMÃO, Rennan Pereira de; COSTA, Rikaelly Vital; ALENCAR, Brenda Eduarda Baía de; SANTOS, Rebeca Morais Silva.; VASCONCELOS, Valquíria Gomes de. Aplicação da ferramenta de qualidade 5W2H para implementação de um plano de ação sustentável em uma UAN de um hospital universitário. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 22, n. 9, p. e17961, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.54033/cadpedv22n9-094>. Acesso em: 5 nov. 2025.

BALTAZAR, Marcos Charles Pinheiro; BARROSSO, Kayle Marreiro; ALBERTIN, Marcos Ronaldo; PONTES, Heraclito Lopes Jaguaribe. Análise da maturidade logística da indústria metal-mecânica cearense através da teoria de resposta ao item. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 33., 2013, Salvador. Anais [...] Salvador: ABEPRO, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/13808> . Acesso em: 07 mai. 2025.

BINGHAM, Lisa Bomgren., NABATCHI, Tina, O'LEARY, Rosemary. A Nova Governança: Práticas e Processos para a Participação das Partes Interessadas e dos Cidadãos no Trabalho do Governo. **Revista da Administração Pública**, 65, pp. 547-558. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2005.00482.x>. Acesso em: 03 nov. 2025.

BOCCHINO Leslie de Oliveira, MARQUES Sylvia Bitencourt Valle, MENDES Camila Capucho Cury, FILHO José Rank. 2016. **Processos apuratórios relativos à conduta de servidor público federal**. – Curitiba: Ed. UTFPR, 2016. 127 p. ; 23 ed. ISBN: 978-85-7014-171-2. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2043>. Acessado em: 16 nov. 2025.

BÖES, Jeferson Spiering; BARROS NETO, José De Paula; LIMA, Mariana Monteiro Xavier. Modelo de Maturidade BIM para Instituições de Ensino Superior. **Ambiente Construído**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 131–150, 2021. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ambienteconstruido/article/view/102447>. Acesso em: 14 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **CRG finaliza a 3ª rodada do CRG-MM 3.0 com grande sucesso**. Portal de Corregedorias. 2025a. Disponível em: <https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/aconteceu-aqui/noticias/2025/crg-finaliza-a-3a-rodada-do-crg-mm-3-0-com-grande-sucesso> Acesso em: 28 set. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Encontro Nacional de Corregedorias**. Edição Especial, 18 anos do SISCOR. Realização Controladoria Geral da União. Brasília/DF. 2024e. Disponível em: <https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/servicos/eventos/siscor-procor/encontro-nacional-de-corregedorias-18-anos-do-siscor/apresentacoes/ModeloDeMaturidadeCorrecionalVerso3.0.pdf> Acesso em 06 jun. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Modelo de Maturidade Correcional CRG-MM Guia de Autoavaliação - Versão 2.0**. Corregedoria-Geral Da União - CGU. Brasília: CGU. 2021. [crg\\_mm\\_v2.0\\_mm\\_guia\\_autoavaliacao.pdf](#). Acessado em 17 mar. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portal de Corregedorias. **Modelo de Maturidade Correcional 3.0**. Brasília: CGU. 2024c. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/93078/1/Referencial\\_Tecnico\\_MM\\_2024.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/93078/1/Referencial_Tecnico_MM_2024.pdf)

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM)**. 2025c. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/modelo-de-capacidade-de-auditoria-interna>. Acesso em: 10 mai. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Modelo de Maturidade de Dados (MMD)**. 2025e. *In*: Maturidade de Dados — Governo Digital. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/maturidade-de-dados#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20o%20Modelo,a%C3%A7%C3%B5es%20para%20evoluir%20a%20maturidade>. Acesso em: 12 mai. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Modelo de Maturidade em Integridade Pública – MMIP. Referencial Técnico - Versão 1.0**. Brasília: CGU. 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2023/12/ministro-da-cgu-anuncia-modelo-de-maturidade-em-integridade-publica/SIPMMIP.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Nota Técnica nº 1641/2023/CGSSIS/DICOR/CRG**. 2023b. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/77066/1/Nota\\_Tecnica\\_1641\\_2023\\_CGSSIS\\_DICOR\\_CRG.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/77066/1/Nota_Tecnica_1641_2023_CGSSIS_DICOR_CRG.pdf). Acesso em: 02/04/2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Plano de ação do modelo de maturidade em ouvidoria pública – MMOuP**. 2022a. Disponível em: [https://www.gov.br/mj/pt-br/canais\\_atendimento/pgouvidoria/anexos/mmoup-2022-2023.pdf](https://www.gov.br/mj/pt-br/canais_atendimento/pgouvidoria/anexos/mmoup-2022-2023.pdf) Acesso em: 05 dez. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Planilha de Diagnóstico 3.0**. Portal de Corregedorias. 2024d. Disponível em: <https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/search?origem=form&SearchableText=planilha%20de%20diagn%C3%B3stico>. Acesso em: 28 mar. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria Normativa CGU nº 5, de 23 de março de 2022**. Estabelece termos e condições para a cessão do direito de uso do Sistema e-Aud para as Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília: CGU. 2022b. Disponível em:

[https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/67794/3/Portaria\\_Normativa\\_5\\_2022.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/67794/3/Portaria_Normativa_5_2022.pdf) Acesso em: 31 set. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria Normativa CGU nº 27, de 11 de outubro de 2022**. Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal de que trata o Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005, e sobre a atividade correcional nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Brasília: CGU. 2022c. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/68802/1/Portaria\\_Normativa\\_27\\_2022.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/68802/1/Portaria_Normativa_27_2022.pdf). Acesso em: 06 mai. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Referencial para construção de planos de ação no âmbito do CRG-MM**. 2025b. Disponível em: [https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/institucional/siscor/modelo-de-maturidade-correcional/mm\\_referencial\\_tecnico\\_2025\\_v2-1-1.pdf](https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/institucional/siscor/modelo-de-maturidade-correcional/mm_referencial_tecnico_2025_v2-1-1.pdf) Acesso em: 30 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Referencial Técnico CRG-MM. Versão 3.0**. 2024f. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/93078/1/Referencial\\_Tecnico\\_MM\\_2024.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/93078/1/Referencial_Tecnico_MM_2024.pdf) Acesso em 28 mar. 2025.

BRASIL. **Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2017a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm). Acesso em: 04 fev. 2025.

BRASIL. Diário Oficial da União. **Programa de Fortalecimento da Atividade Correcional na Administração Pública (PROCOR)**. 2024b. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33647/8/Portaria\\_1000\\_2019.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33647/8/Portaria_1000_2019.pdf). Acesso em: 31 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.874, de 28 de maio de 2024**. Dispõe sobre a pesquisa com seres humanos e institui o Sistema Nacional de Ética em Pesquisa com Seres Humanos. Brasília, DF. 2024a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2024/lei/114874.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/114874.htm). Acesso em: 21 jul. 2025.

BRASIL. **Instrução normativa nº 3, de 09 de junho de 2017**. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. 2017b. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33409>. Acesso em: 01 set. 2025.

BRASIL. **Relatório de Gestão Correcional INPI**. 2024g. Disponível em: [https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/gestao-da-integridade/atividade-correcional/arquivos/documentos/sei\\_52402-013432\\_2024\\_37.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/gestao-da-integridade/atividade-correcional/arquivos/documentos/sei_52402-013432_2024_37.pdf). Acesso em: 05 mai. 2025.

BRASIL. **Integrantes do PROCOR**. 2024h. Disponível em: <https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/quero-participar/procor>. Acesso em: 07 abr. 2025.

BRASIL. **Resolução Nº 510, De 7 de Abril de 2016**. Dispõe sobre o Plenário do Conselho Nacional de Saúde em sua Quinquagésima Nona Reunião Extraordinária, realizada nos dias

06 e 07 de abril de 2016, no uso de suas competências regimentais e atribuições conferidas pela Lei n o 8.080, de 19 de setembro de 1990, pela Lei n o 8.142, de 28 de dezembro de 1990, pelo Decreto n o 5.839, de 11 de julho de 2006. Brasília, DF. 2016. Disponível em: [https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510\\_07\\_04\\_2016.html](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html). Acesso em: 23 nov. 2025.

BRASIL. **Resumo Técnico do Censo da Educação Superior INEP**. 2023c. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2023/resumo\\_tecnico\\_do\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2023.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2023/resumo_tecnico_do_censo_da_educacao_superior_2023.pdf). Acesso em: 09 abr. 2025.

BRASIL. Tranferegov. **Guia do Instrumento de Maturidade da Gestão IMG 100 Pontos**. Versão 1.0. Modelo de Governança e Gestão Gestão. 2025d. Disponível em: <https://www.gov.br/transferegov/pt-br/manuais/gestao/gestao/guia-do-img-100-pontos.pdf/view>. Acesso em: 12 jan. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_organizacional\\_3\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf) Acesso em: 13 mar. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>. Acesso em: 15 dez. 2025.

BRITO, Eveline Martins; ARZABE, Jorge; CRISÓSTOMO, Pedro; AREDE, Carla Cristina Gomes. Modelo de Maturidade: Um avanço na gestão correcional. Edição v. 3. 2022. **Coletânea de Artigos Correcionais. Cadernos Técnicos da CGU**. Disponível em: [https://revista.cgu.gov.br/Cadernos\\_CGU/article/view/609/338](https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/609/338). Acesso em 05 jan. 2026.

CANAOESTE, Associação dos Plantadores de Cana do Oeste do Estado de São Paulo. **Boas Práticas em Laboratório**. 2023. 1 Figura. In: CANAOESTE. Sertãozinho: CanaoesteLab, 2023. Disponível em: <https://canaoeste.com.br/artigos/boas-praticas-em-laboratorio/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

COIMBRA, Marcos. **Dimensões para um Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão por Processos na Administração Pública**. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) Diretoria de Formação Profissional, Coordenação Geral de Especialização. 2016 <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2486/2/Marcos%20Coimbra%20-%20PDF%20Definitivo.pdf> . Acesso em: 14 mai. 2025.

COLOMBO, Sonia S.; RODRIGUES, Gabriel M. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Penso, 2011. *E-book*. p.281. ISBN 9788536326047. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536326047/>. Acesso em: 13 jan. 2025.

COSTA, Daniela Pereira Campos da. **Verificação da Implementação do Sistema APPCC em uma Indústria de Alimentos de Médio Porte para Adequação à ISO 22000**. 2022. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/4986>. Acesso em 02 out. 2025.

COSTA, Jhonathan Cavalcante da. **Transparência na gestão universitária sob a perspectiva da participação cidadã** / Jhonathan Cavalcante da Costa. 2018. 175 f. Tese (doutorado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Orientador: Fernando Guilherme Tenório. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/e73c4830-c0bb-486e-91b4-111506930d04/content>. Acesso em 08 mai. 2025.

COSTA DE FREITAS, J. C. Mythos e Logos: Diferença, Coexistência e Continuidade desde as Origens da Filosofia. **Polymatheia - Revista de Filosofia**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. e25001, 2025. DOI: 10.52521/poly.v18i1.14830. Disponível em: <https://doi.org/10.52521/poly.v18i1.14830>. Acesso em: 09 dez. 2025.

CHAVES, Gabriel dos Santos; JUSTA, Marcelo Augusto Oliveira da. Implementação de evento Kaizen para melhoria contínua no processo produtivo de uma fábrica de bicicletas na Zona Franca de Manaus. **Revista Produção Online**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 5352, 2025. DOI: 10.14488/1676-1901.v25i2.5352. Disponível em: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v25i2.5352>. Acesso em: 11 dez. 2025.

CUNHA JUNIOR, Luiz Arnaldo Pereira da; SALGADO, Valéria Alpino Bigonha; e ALMEIDA Valdomiro José de. **Propostas de taxonomias para órgãos e entidades da Administração Pública Federal e outros entes de cooperação e colaboração**. Fundação Instituto para o Fortalecimento das Capacidades Institucionais – IFCI / Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG / Editora IABS, Brasília-DF, Brasil - 2013. ISBN 978-85-64478-17-6.

CRESWELL, John W; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de métodos mistos** – 2. ed. – São Paulo: Penso, 2013.

DA SILVA, K.; DE OLIVEIRA, C. M.; TEIXEIRA, L.; DE SOUSA, D. A. Conceitos de governança aplicados na governança universitária: uma revisão sistemática. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 6113–6131, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.2037>. Acesso em: 8 nov. 2025.

DEMING, W. Edwards. **Out of the Crisis**. Cambridge: MIT Press, 1986.

DENZIN, N.K; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2º ed., tradução Sandra Regina Netz - Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIAS MAGALHÃES, Bruno. O ensino de administração pública: Elementos preliminares de uma história intelectual interdisciplinar. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 28, p. e87961, 2023. DOI: 10.12660/cgpc.v28.87961. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/87961>. Acesso em: 14 jan. 2026.

DORIGUEL, Fernando; TEIXEIRA, Claudemir Aparecido. Manufatura Enxuta: Melhoria contínua de produtividade utilizando a filosofia Kaizen 3P em uma empresa de grande porte na cidade de Botucatu. **Tekhne e Logos**, v. 6, n. 1, p. 13-25, 2015. Disponível em <http://revista.fatecbt.edu.br/index.php/tl/article/view/348>. Acesso em 13 jan. 2025.

DUTRA, Roberta. Genealogia e Análise das Instituições Brasileiras: Diretrizes de uma Agenda de Pesquisa. **Boletim de Análise Político-Institucional** | N. 8 | Jul.-Dez. 2015, Disponível em: [https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/boletim\\_analise\\_politico/160218\\_boletim\\_analisepolitico\\_08\\_cap5.pdf](https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/boletim_analise_politico/160218_boletim_analisepolitico_08_cap5.pdf). Acesso em: 15 dez. 2025.

FIA, Business School. **5W2H: o que é, como utilizar e importantes exemplos para praticar**. 2025. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/5w2h/>. Acesso em 02 out. 2025.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ed. tradução Joice Elias Costa, Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCO, Luis Eduardo Koenemann **A plateia silenciosa e influente da correição: como a exposição a comportamentos desviantes afeta a percepção da atividade correcional nas universidades federais** / Luis Eduardo Koenemann Franco - 2022. 113 f. Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Orientador: Bernardo de Abreu Guelber Fajardo. <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/af9aeb19-233d-45cb-b72c-7cb0128efe0f/content>. Acesso em: 13 jan. 2025.

GARCIA, Emerson. **Ministério Público, 6ª edição**. 6. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2017. *E-book*. p.369. ISBN 9788547217051. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547217051/>. Acesso em: 13 nov. 2025.

GASPARDO, Murilo; ANDRADE, Cauê Ramos. **Abertura Constitucional e Pluralismo Democrático: a tensão na Divisão dos Poderes sob a ótica das Instituições Participativas**. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2018v39n78p149> . Acesso em: 07 out. de 2025.

GOLDFAJN, Rami. O segredo das transformações empresariais que funcionam. In: Mckinsey & Company. 2025. Disponível em <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/blog-made-in-brazil/o-segredo-das-transformacoes-empresariais-que-funcionam>. Acesso em 30 nov. 2025.

GOMES, E. A; MARQUES, C. Multidimensionalidade da ciência e as iniciativas dos observatórios brasileiros durante a pandemia da Covid-19. **Anais do Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação**. 2º Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação. 2022.

GOOGLE. *Google Earth* [imagem de satélite]. **Sede Administrativa da UNEMAT, MT**: Google, 2025a. Disponível em: <https://earth.google.com> . Acesso em: 24 out. 2025.

GOOGLE. *Google Earth* [imagem]. **Sede Administrativa da UNEMAT, pátio e estacionamento interno**: Google, 2025b. Disponível em: <https://earth.google.com> . Acesso em: 24 out. 2025.

GOOGLE. *Google Earth* [imagem]. **Sede Administrativa da UNEMAT, pátio e espaço de convivência**: Google, 2025c. Disponível em: <https://earth.google.com> . Acesso em: 24 out. 2025.

GOOGLE. *Google Maps* [mapa elaborado pelo autor]. **Localização do Estado de Mato Grosso no Brasil**. Google, 2025d. Disponível em: <https://www.google.com/maps> . Acesso em: 24 out. 2025.

GOOGLE. *Google Maps* [mapa elaborado pelo autor]. **Distância entre Cáceres e a capital do Estado - Cuiabá**. Google, 2025e. Disponível em: <https://www.google.com/maps> . Acesso em: 24 out. 2025.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management cases: competitiveness and globalization**. Cengage Learning, 2012.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -. **Censo demográfico 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023a. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mt.html>. Acesso em: 24 out. 2025.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -. **Mapa de Mato Grosso com divisão municipal** [imagem]. Área territorial brasileira 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2023b. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mt.html> . Acesso em: 24 out. 2025.

IMAI, Masaaki. ***Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success (Kaizen: A Chave para o Sucesso Competitivo do Japão)***. New York: McGraw-Hill, 1986. ISHIKAWA, Kaoru. What is Total Quality Control? The Japanese Way. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.

LEAO, Diogo Abreu. **Assembleia Nacional Constituinte**. 2018. 1 Fotografia. In: POLITIZE, 2018. Brasil, 2018. Disponível em: <https://www.politize.com.br/assembleia-constituente/>. Acesso em: 03 jan. /2026.

LIKER, Jeffrey K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo** . 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2022. *E-book*. pág.378. ISBN 9788582605691. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582605691/>. Acesso em: 14 de out. 2025.

LIMA, Renata Rodrigues; AMORIM, Alysson Andrade; PONTES, Heráclito Lopes Jaguaribe. Análise do grau de maturidade do pdp de um centro de desenvolvimento de produtos do estado do Ceará. **Revista Encontros Universitários da UFC**, Fortaleza, v.1, n. 1, 2016. (Encontro de Monitoria de Projetos da Graduação, 6). <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/48163#:~:text=http%3A//repositorio.ufc.br/handle/riufc/48163> Acesso em 05 out. 2025.

LOTTA, G.S. **Implementação de Políticas Públicas: o impacto dos fatores relacionais e organizacionais sobre a atuação dos Burocratas de Nível de Rua no Programa Saúde da Família.** Tese (Doutorado em Ciência Política) - USP, São Paulo, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica** / José Matias-Pereira. – 4. ed. - [3. Rempr.]. – São Paulo: Atlas, 2019. ISBN 978-85-97-00881-4

MATLAND, R.E. Syn the sizing the implementation literature: the ambiguity-conflict model of policy implementation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.5, n.2, p.145-174,1995. Disponível em: <https://lmscontent.embanet.com/USC/PPD555/Readings/1995SynthesizingtheImplementationLiterature.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2026.

MATO GROSSO. Controladoria Geral do Estado. **Instrução Normativa nº 0001/2022/CGE-MT de 03 de setembro de 2022.** Estabelece procedimentos acerca da Investigação Preliminar Sumária no âmbito da Administração Pública Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso. 2022. Disponível em: <https://www.cge.mt.gov.br/documents/364510/21908704/INSTRU%C3%87%C3%83O+NO+RMATIVA+N+01-2022+PROCEDIMENTOS+INVESTIGA%C3%87%C3%83O+PRELIMINAR+SUM%C3%81RIA.pdf/97f11a45-794c-24ad-8838-8d1deefd6dc5> Acesso em: 13 dez. 2025.

MATO GROSSO. Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso (CGE-MT). **Planejamento Estratégico 2024 - 2027.** 2024b. Disponível em: [https://www.cge.mt.gov.br/documents/d/cge/cge-planejamento-estrategico-24-27\\_rev-mar25](https://www.cge.mt.gov.br/documents/d/cge/cge-planejamento-estrategico-24-27_rev-mar25). Acesso em 05 set. 2025.

MATO GROSSO. Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso. **Plano Anual de Correedoria (PACOR) - CGE/MT 2025.** 2025a. Disponível em: <https://www.cge.mt.gov.br/plano-anual>. Acesso em: 27 set. 2025.

MATO GROSSO. Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso. **Instrução Normativa CGE Nº01, de 27 de janeiro de 2025.** 2025b. Regula o uso do sistema e-PAD para os órgãos e entidades do Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual. Disponível em: <https://www.pge.mt.gov.br/documents/d/cge/instrucao-normativa-001-2025>. Acesso em: 29 nov. 2025.

MATO GROSSO. Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso. **Nota Técnica Nº 00002/2025/GSACG/CGE-MT.** 2025c. Disponível em: <https://www.cge.mt.gov.br/documents/d/cge/cgentt202500002a> . Acesso em: 29 nov. 2025.

MATO GROSSO. **Lei Complementar nº 04 de 15 de outubro de 1990.** Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores, Públicos da Administração Direta das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais. 1990. Disponível em: [https://www.cge.mt.gov.br/documents/364510/11396683/LC+04\\_1990+-+Atualizada.pdf/2ab5df43-d1f9-acd8-541e-1f2b104880ef](https://www.cge.mt.gov.br/documents/364510/11396683/LC+04_1990+-+Atualizada.pdf/2ab5df43-d1f9-acd8-541e-1f2b104880ef). Acesso em 06 dez. 2025.

MATO GROSSO. **Lei Complementar nº 207 de 29 de dezembro de 2004.** Institui o Código Disciplinar do Servidor Público Civil do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, e dá outras providências. 2004. Disponível em:

[https://www.cge.mt.gov.br/documents/364510/11396683/LC+207\\_2004+-+Atualizada.pdf/d5ec6fdf-da65-fdf9-7a17-ef65ecfb0146](https://www.cge.mt.gov.br/documents/364510/11396683/LC+207_2004+-+Atualizada.pdf/d5ec6fdf-da65-fdf9-7a17-ef65ecfb0146) Acesso em: 04 set. 2025.

MATO GROSSO. **Lei Complementar nº 550 de 27 de novembro de 2014**. Transforma a Auditoria Geral do Estado em Controladoria Geral do Estado, dá novas atribuições e outras providências. 2014. Disponível em:

[https://www.cge.mt.gov.br/documents/364510/11396683/LC+550\\_2014+-+Atualizada.pdf/7043229b-24bc-a59b-96f9-9325c45c6368](https://www.cge.mt.gov.br/documents/364510/11396683/LC+550_2014+-+Atualizada.pdf/7043229b-24bc-a59b-96f9-9325c45c6368) Acesso em: 28 set. 2025.

MATO GROSSO. **Lei Complementar nº 600, de 19 de dezembro de 2017**. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso ano CXXVII, Nº 27165. Pág. 1. Cuiabá.

MATO GROSSO. **Lei Ordinária 12.771 de 20 de dezembro de 2024**. Dispõe sobre as diretrizes da governança e da eficiência da gestão pública do Estado de Mato Grosso, institui o Certificado de Excelência em Governança e Eficiência Pública, e dá outras providências. 2024a. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/mt/lei-ordinaria-n-12771-2024-mato-grosso-dispoe-sobre-as-diretrizes-da-governanca-e-da-eficiencia-da-gestao-publica-do-estado-de-mato-grosso-institui-o-certificado-de-excelencia-em-governanca-e-eficiencia-publica-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 04 set. 2025.

MEDEIROS, Marcio Rogerio de; SELL, Denilson. Análise de nível de maturidade em gestão de conhecimento: diagnóstico do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, [S. l.], v. 13, p. 1–16, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5380/atoz.v13i0.91824>. Acesso em: 31 out. 2025.

MELLO, S. M. Gestores municipais do sistema único de saúde: dificuldades na gestão e no planejamento das ações de saúde. **Revista de Ciência e Inovação**, v. 6, n. 1, 9 fev. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.26669/2448-4091256>. Acesso em: 17 nov. 2025.

MEZA, M. L. F. G.; MORATTA, N. G.; GROSCHUPF, S. L. B. **Gestão e governança pública: aspectos essenciais**. / Antonio Gonçalves de Oliveira, Beatriz Jackiu Pisa, Sonia Maria Augustinho (org.). – Curitiba: Ed. UTFPR, 2016. ISBN: 978-85-7014-184-2. páginas 137 a 184. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2050/8/gestaogovernancapublica.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2026.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Guia de Orientação Correccional Juízo de Admissibilidade e Investigação Preliminar**. Belo Horizonte, CGE-MG. 2023. Disponível em: [https://cge.mg.gov.br/phocadownload/Guia\\_de\\_Orientacao\\_Correccional.pdf](https://cge.mg.gov.br/phocadownload/Guia_de_Orientacao_Correccional.pdf). Acesso em: 27 set. 2025.

MOURA, Marilza Tomé. **A importância do Ciclo PDCA no processo de Melhoria Contínua**. 2016. Disponível em: <https://feap.edu.br/wp-content/uploads/2017/03/ADM-TCC-2016-Marilza-Tome.pdf>. Acesso em: 01 out. 2025.

OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Integridade Pública da OCDE**. OECD Publishing, Paris. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/db62f5a7-pt>. Acesso em 06 out. 2025.

PAULA, Guilles B. de Paula. O que é 5W2H: reduza incertezas, ganhe produtividade e aprenda como fazer um plano de ação. **Treasy**. 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/5w2h/> Acesso em: 02 out. 2025.

PEREIRA, A. F.; PEREIRA, L. D. D. Compliance na Gestão Pública: Perspectivas Filosóficas Acerca da Transparência e Integridade no Setor Público. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, Florianópolis, Brasil, v. 9, n. 2, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0073/2023.v9i2.10060>. Acesso em: 5 dez. 2025.

PUBLI, Manager. **5W2H: o que é e como aplicar no seu planejamento**. 2021. 1 Figura. In: Publi. Porto Alegre: PUBLI, 2021. Disponível em: <https://www.publi.com.br/5w2h-o-que-e-e-como-aplicar-no-seu-planejamento/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

RAQUEL, Izabela. **Governança Pública: A consolidação de uma matriz com atributos que caracterizam o tema, na perspectiva de especialistas**. Florianópolis, 2012. 173 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/99227/308743.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 dez. 2025.

RIBEIRO, Daniel das Chagas de Azevedo; PASSOS, Camila Greff; SALGADO Tania Denise Miskinis. A Metodologia De Resolução De Problemas No Ensino De Ciências: As Características De Um Problema Eficaz. **Revista Ensaio**, Belo Horizonte, v.22, e.24006. 2020. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epec/v22/1983-2117-epec-22-e24006.pdf>. Acesso em: 29 set. 2025

REBOUÇAS, Sérgio Bruno Araújo. Licitude e validade da prova penal nas investigações empresariais internas. 2023. **Rev. Bras. de Direito Processual Penal**, Porto Alegre, v. 9, n. 2, p. 609-644, mai.-ago. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.22197/rbdpp.v9i2.840>, Acesso em 15/11/2025

REGINALDO, Sidney Guerra. **Relatório Anual Monitoramento da Lei De Acesso à Informação da UFC Ano Base: 2022**. Fortaleza: UFC. 2022. <https://ouvidoria.ufc.br/wp-content/uploads/2023/02/relatorio-de-monitoramento-da-lai-2022-assinado.pdf>. Acesso em 02 out. 2025.

ROCHA, A. C.; Accountability na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens. **Revista de Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14 · n. 2 · p. 82 - 97 · mai/ago 2011 . Disponível em: [https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/314/pdf\\_162](https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/314/pdf_162). Acesso em 05 nov. 2025.

SAMPAIO, N A.S; ASSUMPCÃO, A.R.P.A; FONSECA, B.B. **Estatística Descritiva**. Fortaleza: Editora Poisson, 1º Edição, 2021.

SAMPIERI, Roberto Hernández, COLLADO, Carlos Fernández, LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa** [recurso eletrônico] / Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, María del Pilar Baptista Lucio; tradução: Daisy Vaz de Moraes;

revisão técnica: Ana Gracinda Queluz Garcia, Dirceu da Silva, Marcos Júlio. – 5. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Rone Eleandro dos. **Genealogia da Governamentalidade em Michel Foucault**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/server/api/core/bitstreams/04a8fddd-691e-40e6-b391-09bb21891680/content>. Acesso em: 15 de dez. 2025.

SILVA, Acauã Alves Galvão da; CALADO, Luiz Roberto. Governança Corporativa no Setor Público: Evidências nos Relatórios de Gestão das Controladorias Estaduais. **Revista DCS**, [S. l.], v. 22, n. 81, p. e3122, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.54899/dcs.v22i81.3122>. Acesso em: 30 ago. 2025.

SILVA, D.C.V.S; VACOVSKI, E.; A Transparência na Administração Pública como instrumento facilitador para o controle social. **Caderno Gestão Pública-UNINTER**, v. 7 n. 4, 2015. Disponível em: <https://cadernosuninter.com/index.php/gestao-publica/article/view/592>. Acesso em: 13 out. 2025.

SIMONI, Leonardo; CECCONELLO, Ivandro. Modelo de maturidade aplicado à células de soldagem robotizada: uma proposta baseada no modelo CMMI. **Revista Scientia Cum Industria**, v. 8, n. 2, pp. 218-229, 2020. Disponível em: <https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/scientiacumindustria/article/view/9402/pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

SOUZA, AP de. A arte de elaborar uma pergunta de pesquisa. **Revista Enfermagem**, v.27, n.318, 2024. Disponível em: <https://revistanursing.com.br/index.php/revistanursing/0327310>. Acesso em: 22 out. 2025.

SOUZA, M. Lovis de; SIMON, L. Wrzesinski. Política de Governança e Gestão da Integridade nas Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista de Extensão e Iniciação Científica da Unisociesc**, v. 11, n. 1, 18 dez. 2023. <https://dalfovo.com/ojs/index.php/reis/article/view/439/429> acesso em 08 out. 2025.

STROPPA, Christianne de Carvalho e MELISSOPOULOS, Artur Giolito. Controle Preventivo Dos Tribunais De Contas Como Forma De Combate A Irregularidades Na Administração Pública. 2021. **Revista Direitos Democráticos & Estado Moderno** | Faculdade de Direito da PUC-SP - DDEM - Nº. 03- p.52-73 - Jul./Dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/ddem.i3.55373>. Acesso em 15 nov. 2025.

UFC. Universidade Federal do Ceará. **PDI** [livro eletrônico]: Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2027 / Universidade Federal do Ceará. – Fortaleza: Imprensa Universitária, 2023. 13.118 kb : il. color. ; PDF. Disponível em: <https://pdi.ufc.br/wp-content/uploads/2024/06/publicacao-pdi-2023-2027-rev-2024.pdf>. Acesso em: 20 set. 2025.

UFC, Universidade Federal do Ceará. **Relatório de Gestão Correccional UFC**. 2024. Disponível em: <https://cppad.ufc.br/wp-content/uploads/2025/01/relatorio-de-gestao-correccional-2024.pdf> Acesso em: 23 abr. 2025.

UFJ, Universidade Federal de Jataí. **Entenda a dispensa de submissão ao Sistema CEP/Conep**. In: CEP - Comitê de Ética em Pesquisa. Jataí - UFJ. 2025. Disponível em <https://cep.jatai.ufg.br/n/157354-entenda-a-dispensa-de-submissao-ao-sistema-cep-conep>. Acesso em 20 dez. 2025.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Relatório da Primeira Rodada de Autoavaliação da Maturidade Correcional**. 2020. Disponível em: [https://corregedoria.ufms.br/files/2021/04/CRG\\_MM2.pdf](https://corregedoria.ufms.br/files/2021/04/CRG_MM2.pdf). Acesso em: 31 out. 2025.

UFMT. Universidade Federal de Mato Grosso. **Relatório Gestão Correcional 2024**. In: Corregedoria Geral da UFMT. 2025. Disponível em: [https://ufmt.br/unidade/cg/pagina/assuntos/13377#top\\_page](https://ufmt.br/unidade/cg/pagina/assuntos/13377#top_page). Acesso em: 26 nov. 2025. UN, Nações Unidas Brasil. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil Paz, Justiça e Instituições Eficazes <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em 12 out. 2025.

UNB, Universidade de Brasília. Assessoria de Acompanhamento e Mediação de Conduta. **Modelo de Maturidade**. Brasília: 2025. Disponível em: <https://aamc.unb.br/oi/>. Acesso em: 28 mar. 2025.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Anuário Estatístico de 2025**: ano base 2024 - volume 01. Cáceres: Pró-Reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação, 2025c. Disponível em: <https://unemat.br/pro-reitoria/prpti/anuario-estatistico>. Acesso em: 24 out. 2025.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Plano de desenvolvimento institucional 2022-2028**: relatório final /Universidade do Estado de Mato Grosso – Comitê de desenvolvimento do PDI 2022-2028 – Cáceres [MT]: UNEMAT, 2023. 161p. Il. Color. - ISBN: 978-85-7911-218-8.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Plano de Integridade 2024 – 2026**. Cáceres. 2024. Disponível em <https://cms.unemat.br/storage/documentos/bloco-documento-arquivo/jclonzwZOLqvzDalQJQUxuZkSsnzf9cgbL3MkvQq.pdf> Acesso em: 05 out. 2025.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Plano estratégico participativo 2015-2025**: planejar, participar, concretizar / Universidade do Estado de Mato Grosso. – Cáceres: Editora Unemat, 2018. 203p. Il. Color. ISBN: 978-85-7911-189-1.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Relatórios Processo e TCACS**. Cáceres. 2025a. Disponível em <https://unemat.br/site/rtr/misto-do-relatorio>. Acesso em: 06 out. 2025.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Resolução N° 033/2020 – CONSUNI**. Cria a Unidade Setorial de Correição da Universidade do Estado de Mato Grosso. Cáceres-MT, 2020. Disponível em: [http://www.unemat.br/resolucoes/resolucoes/consuni/4430\\_res\\_consuni\\_33\\_2020.pdf](http://www.unemat.br/resolucoes/resolucoes/consuni/4430_res_consuni_33_2020.pdf). Acesso em: 28 mai. 2024.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Unidade Setorial de Correição (Sobre)**. Cáceres. 2025b. Disponível em <https://unemat.br/site/rtr/sobre>. Acesso em: 06 out. 2025

UNIVERSITY, Carnegie Mellon. **Relatório CMU/SEI-2010-TR-033**. CMMI, Product Team. 1. 2010. Disponível em: [https://se.inf.ethz.ch/courses/2013b\\_fall/dsl/slides/reading\\_material/cmmi-for-development\\_13.pdf](https://se.inf.ethz.ch/courses/2013b_fall/dsl/slides/reading_material/cmmi-for-development_13.pdf). Acesso em: 13 set. 2025.

VELOSO, Giovana Rocha. **Implementação e Avaliação de Políticas Públicas de Gestão: O Caso Gespública**. Dissertação de Mestrado. Escola Nacional de Administração Pública (Enap) Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento. 2019. <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/7289/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20-%20Velo%C3%A7o%20Giovana%20Rocha.pdf>. Acesso em: 14 out. 2025.

VIANA, Mayuma Martins Santana; COSTA, Débora Vargas Ferreira. **Capacitação De Servidores Públicos: O Processo Adotado Em Um Instituto Federal De Educação**. 2024. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)** e-ISSN:2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 26, Issue 10. Ser. 7 (October. 2024), PP 35-42 [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org). Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol26-issue10/Ser-7/D2610073542.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2025.

WATANABE, Eduardo; e SOUSA, Renato Tarcísio. **Modelos de Maturidade para a Gestão da Informação e Documentos**. XXI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação. ENANCIB 2021. Rio de Janeiro. 2021. [https://www.researchgate.net/profile/Eduardo-Watanabe-2/publication/360466945\\_MODELOS\\_DE\\_MATURIDADE\\_PARA\\_A\\_GESTAO\\_DA\\_INFORMACAO\\_E\\_DOCUMENTOS/links/6279081d3a23744a72703e89/MODELOS-DE-MATURIDADE-PARA-A-GESTAO-DA-INFORMACAO-E-DOCUMENTOS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Eduardo-Watanabe-2/publication/360466945_MODELOS_DE_MATURIDADE_PARA_A_GESTAO_DA_INFORMACAO_E_DOCUMENTOS/links/6279081d3a23744a72703e89/MODELOS-DE-MATURIDADE-PARA-A-GESTAO-DA-INFORMACAO-E-DOCUMENTOS.pdf). Acesso em: 14 out. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** [recurso eletrônico] / Robert K. Yin; [tradução: Cristhian Matheus Herrera]. – 5.ed – Porto Alegre: Bookman, 2015. Editado também como livro impresso em 2015. ISBN 978-85-8260-232-4.

## APÊNDICE A - PROTOCOLO 00106.005799/2025-17, CONSULTA ENVIADA AO SISTEMA DE OUVIDORIA “FALABR”, NO DIA 17/04/2025

Número de protocolo	Tipo	Esfera	Órgão destinatário
00106.005799/2025-17	Solicitação	Federal	CGU – Controladoria-Geral da União
<b>Fale aqui (teor)</b>			
<p>Sou mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) da Universidade Federal do Ceará (UFC), servidor técnico da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) lotado na Unidade Setorial de Correição, estou na fase de construção da dissertação, e o título provisório dela é: "MODELO DE MATURIDADE CORRECIONAL APLICADO À UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT)", portanto o CRG-MM da CGU está no tema do trabalho.</p> <p>A pergunta de partida da pesquisa é: o CRG-MM, por suas características, pode ser efetivamente aplicado em uma instituição de ensino superior estadual, como a UNEMAT? Objetivo Geral é medir o nível de maturidade correccional da UNEMAT a partir do modelo CRG-MM. Identificando desafios e propor ações estratégicas a fim de aprimorar a eficiência e a eficácia da atividade correccional. Após a contextualização sobre a pesquisa que se pretende desenvolver, apresenta-se os quesitos abaixo correspondentes a requerimentos e consultas sobre o CRG-MM da CGU:</p> <p>1) É possível a UNEMAT ter acesso ao sistema e-CGU para realizar a sua autoavaliação de maturidade correccional? Se a resposta for "sim", qual é o procedimento necessário se obter o efetivo acesso? Quanto tempo pode demorar este processo? Se a resposta for "não" descreve-se a seguir o método manual de autoavaliação, completamente fundado e com rigorosa observação dos parâmetros do Referencial Teórico do CRG-MM, Versão 3.0, e demais instrumentos orientativos elaborados pela CGU contendo as fases de diagnóstico, validação da evidências e elaboração do plano de ação, que vamos aplicar ao caso da USC/UNEMAT, requerendo sugestões de melhoria, caso assim compreenda necessário;</p> <p>2) Descrição do método de autoavaliação manual que pretendemos aplicar, em documento anexo;</p> <p>3) Destaca-se que não há Referencial Teórico do CRG-MM, Versão 3.0, assim como na Planilha de Diagnóstico, na Matriz do CRG-MM, Triades, Comentários aos KPA e Atividades, Planilha de Diagnósticos, Nota Técnica nº 1641/2023/CGSSIS/DICOR/CRG, e Tutoriais do e-CGU menção ao percentual mínimos de Atividades efetivamente existentes e institucionalizadas por KPA para considerá-lo implementado. Assim requeiro que informe se há um percentual mínimo ou se para se julgar como implementado um determinado KPA é necessário se atingir 100% de parâmetros de existência e institucionalização das Atividades Essenciais que o compõem.</p>			
<b>Serviço</b>	-	<b>Subassunto</b>	-
<b>Assunto</b>	Correição	<b>Órgão de interesse</b>	-
<b>Tag</b>	-		
<b>Data de cadastro</b>	17/04/2025	<b>Prazo de atendimento</b>	21/05/2025
		<b>Situação atual</b>	Concluída
<b>Registrado por</b>	LEONARDO MELO DE OLIVEIRA	<b>Modo de resposta</b>	Pelo sistema (com avisos por email)
		<b>Canal de entrada</b>	Internet

### ^ Anexos

Anexos da Manifestação		
Origem	Nome	
Anexo Manifestação	00106005799202517_pdf_1.pdf	0.10 MB >
Anexo Manifestação	00106005799202517_pdf_2.pdf	0.08 MB >

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE B - MENSAGEM DE ENVIO DA PLANILHA DE DIAGNÓSTICO PARA A EQUIPE DA USC/UNEMAT POR E-MAIL

### Planilha de diagnóstico CRG-MM para preenchimento

1 mensagem

LEONARDO MELO DE OLIVEIRA <lmeo@unemat.br>  
Para: CPPAD Comissão Permanente de Processo Administrativo <correcao@unemat.br>

30 de setembro de 2025 às 15:13

Prezados(as)

Envio lhes a planilha de diagnóstico customizada do CRG-MM (modelo de maturidade correccional) para preenchimento. Devo lembrar-lhes que para o preenchimento desta planilha devem seguir as orientações descritas abaixo. Justifico que esta atividade é fundamental para compor o trabalho de dissertação de mestrado do pesquisador, cujo um dos objetivos é medir a maturidade correccional da USC/UNEMAT. A seguir as orientações necessárias ao preenchimento da planilha:

Reunirem-se para responder, em única resposta, ou seja, uma resposta da equipe, positivamente ou negativamente às perguntas contidas nas colunas: "parâmetro existência" e "parâmetro institucionalização" quanto existência e a institucionalização na USC de cada uma das atividades essenciais que compõem os macroprocessos, observando as orientações contidas nas colunas "critério aceitação - parâmetro existência"; "critério aceitação - parâmetro institucionalização"; e "observações".

Apontar na coluna "evidências" os elementos de prova da existência e da institucionalização de todas as atividades avaliadas, citando o local onde se encontram ou estão depositadas estas evidências e informando os links de acesso a estes arquivos.

É importante ressaltar que estas evidências são materiais que corroboram o estabelecimento e a prática rotineira de determinada atividade essencial no âmbito dos processos de trabalho da USC decorrente da reflexão acerca da efetiva previsão, documentação, exercício e resultados obtidos em tal atividade.

Saliente-se que nesta etapa a equipe da USC da UNEMAT avaliará 21 KPA, compostos ao total por 59 atividades.

A partir do preenchimento da planilha de diagnósticos customizada, efetuado pela equipe da USC, e a sua devolução ao pesquisador, se iniciará a etapa de verificação. Nesta fase, o pesquisador realizará, a validação e conferência do preenchimento e adequação das evidências que foram apresentadas. O propósito da verificação é identificar e informar a USC acerca de eventuais inadequações no preenchimento ou na seleção de evidências registradas, possibilitando ajustes por parte da USC.

Finalmente, o pesquisador realizará a validação das alterações promovidas pela USC. O resultado dessa fase encerrará a aplicação do instrumento de coleta de dados da pesquisa, a partir de então o pesquisador utilizará os dados coletados para gerar uma representação gráfica visual da autoavaliação, e dos percentuais de implementação de cada um dos KPA e dos níveis de maturidade pela USC da UNEMAT por intermédio da ferramenta *Power BI*, ou ferramenta congênera.

Feitas as considerações acima, peço que realizem o preenchimento da planilha acima seja feito no prazo de 10 dias úteis, a contar de 30 de setembro de 2025.

Realizem a restituição da planilha preenchida, por meio de mensagem de e-mail, e não incluam qualquer tipo de informação pessoal ou dado sensível que possibilite a identificação direta ou indireta de qualquer um dos membros da USC/UNEMAT. Por tal razão peço que ao devolver a planilha utilize o endereço eletrônico da USC/UNEMAT, evitando o manuseio de endereços pessoais.

Agradeço a sua atenção!

Leonardo Melo de Oliveira  
Pesquisador

planilhadediagnostico CUSTOMIZADA.xlsx  
51K

**APÊNDICE C - PRODUTO TÉCNICO**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E  
GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (POLEDUC)



**2026**  
**PRODUTO TÉCNICO**  
PLANO DE MATURIDADE  
CORRECIONAL

LEONARDO MELO DE OLIVEIRA

**LEONARDO MELO DE OLIVEIRA**

**PRODUTO TÉCNICO**

Plano de Maturidade Correcional - 2026



Produto Técnico de Mestrado apresentado ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Área de Concentração: Gestão Estratégica e Intercâmbio Institucional

Orientador: Prof. Dr. Sidney Guerra Reginaldo

Fortaleza

2026

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. DESCRIÇÃO GERAL DO PRODUTO .....</b>	<b>4</b>
<b>3. BASE TEÓRICA UTILIZADA.....</b>	<b>5</b>
<b>4. RELEVÂNCIA DO PRODUTO.....</b>	<b>5</b>
<b>5. PLANOS DE AÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>5.1. Plano de Ação para o KPA 2.1 .....</b>	<b>6</b>
<i>5.1.1. Planejamento para Atividade Essencial Nº 6 .....</i>	<i>7</i>
<i>5.1.2. Planejamento para Atividade Essencial Nº 8 .....</i>	<i>8</i>
<b>5.2. Plano de Ação para o KPA 2.2.....</b>	<b>9</b>
<i>5.2.1. Planejamento para a Atividade Essencial nº 1 .....</i>	<i>10</i>
<i>5.2.2 Planejamento para a Atividade Essencial nº 2 .....</i>	<i>11</i>
<b>5.3 Plano de Ação para o KPA 2.3.....</b>	<b>12</b>
<i>5.3.1 Planejamento para a Atividade Essencial nº 1 .....</i>	<i>12</i>
<b>5.4 Plano de Ação para o KPA 2.4.....</b>	<b>13</b>
<i>5.4.1 Planejamento para a Atividade Essencial nº 1 .....</i>	<i>14</i>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>15</b>

## **Plano de Maturidade Correcional - 2026**

### **1 INTRODUÇÃO**

O presente Produto Técnico consiste em um guia estratégico para a elevação da capacidade institucional de unidades correcionais, fundamentado no Modelo de Maturidade Correcional (CRG-MM) da Controladoria-Geral da União (CGU). A contextualização deste trabalho insere-se na transição da atividade correcional brasileira de um estado de isolamento e baixa padronização para um cenário de governança, eficiência e integridade pública (Brasil, 2017).

A relevância deste plano é destacada pelos seus aspectos social, científico e de gestão, pois fortalece o controle interno e a ética no serviço público, garantindo que desvios de conduta sejam apurados com rigor e justiça, o que protege o patrimônio e o interesse público. Além disso, propõe a adaptação do modelo de maturidade correcional (CRG-MM) desenvolvido pela Controladoria Geral da União (CGU), para a realidade de uma universidade pública estadual, validando sua aplicabilidade técnica. E oferece um roteiro prático para que unidades correcionais saiam de um estado "inicial" (reativo) para um estado "padronizado" e, futuramente, continuem a escala evolutiva até o nível de maturidade almejado.

As características essenciais deste plano incluem a autoavaliação bivariada (Existência/Institucionalização), a identificação de lacunas e a definição de ações corretivas baseadas no Referencial Técnico para a Construção de Planos de Ação da Corregedoria Geral da União (CRG). O plano é estruturado em ciclos de melhoria contínua, permitindo que a organização realize diagnósticos periódicos, identifique falhas, planeje, implemente ações corretivas de forma sistemática, e avalie.

### **2. DESCRIÇÃO GERAL DO PRODUTO**

O Produto Técnico aqui apresentado derivou de um Processo que consistiu na pesquisa acadêmica *stricto sensu*, que envolveu revisão bibliográfica, coleta de dados via planilha de diagnóstico do CRG-MM, análise quantitativa (estatística descritiva) e qualitativa (triangulação documental) para aferir a maturidade da Unidade Setorial de Correção (USC) da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT, 2020). Denominou-se o Produto de Plano de Maturidade Correcional, um conjunto de instruções

## **Plano de Maturidade Correcional - 2026**

e ferramentas destinadas à elevação do nível de maturidade de uma USC. Ele oferece método de replicação, pois o uso da planilha de diagnóstico e a sistemática de construção de planos de ação podem ser transpostos para qualquer instituição que possua uma Unidade Setorial de Correição.

### **3. BASE TEÓRICA UTILIZADA**

A fundamentação teórica deste produto está alinhada aos capítulos 2 e 3 da dissertação, realçando no constitucionalismo e nos princípios da administração pública para legitimar o controle social exercido por meio transparência em áreas da gestão como a correição. E utilizando da "árvore genealógica" do CRG-MM, que herda conceitos do CMM (Software) e do IA-CM (Auditoria Interna), focando em evolução de processos e institucionalização de práticas (Brasil, 2024).

Este plano adota a lógica do CRG-MM com vistas à melhorias incrementais e da utilização do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) como motores para a transição entre os níveis de maturidade.

### **4. RELEVÂNCIA DO PRODUTO**

Apresenta uma análise detalhada de 21 KPAs (*Key Process Area*, ou macroprocessos) e suas 59 atividades essenciais, com foco na elaboração de planos de ação de 4 KPAs (2.1, 2.2, 2.3 e 2.4) que correspondem ao planejamento de 6 atividades essenciais do nível 2 de maturidade que não foram avaliadas como plenamente implementadas durante o procedimento de autoavaliação realizado na pesquisa.

Este plano inova ao aferir a aplicação do CRG-MM no contexto específico de uma universidade pública estadual. E se caracteriza pela sua aplicabilidade pois fornece um roteiro prático para que a USC/UNEMAT e órgãos similares alcancem o nível 2 (Padronizado), com ações específicas para macroprocessos ainda não implementados. O plano é altamente aplicável, pois utiliza ferramentas acessíveis (planilhas de diagnóstico e métodos de planejamento simples) que não dependem necessariamente de *softwares* e aplicativos de uso exclusivo, podendo ser implementado por qualquer USC estadual ou municipal.

## **Plano de Maturidade Correcional - 2026**

Este plano também oferece perspectiva de transformação da cultura institucional, pois impele ao desenvolvimento da atividade correcional de forma organizada, por meio do planejamento e avaliação para melhoria contínua com vistas à ascensão sustentável da maturidade.

### **5. PLANOS DE AÇÃO**

A formulação de um plano de ação não é um ato isolado, mas a resposta às falhas identificadas na aplicação do CRG-MM. Quando uma Unidade Setorial de Correição se autodiagnostica em um certo nível de maturidade, mas almeja se elevar na escala de níveis, o plano de ação se revela uma importante ferramenta para tanto (Brasil, 2025).

A técnica 5W2H é recomendada por sua capacidade de eliminar ambiguidades e garantir que cada recomendação do modelo de maturidade seja operacionalizada. Tecnicamente, o plano de ação deve ser inserido dentro do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), conforme discutido na base teórica da dissertação (Filosofia *Kaizen*) (Doriguel; Teixeira, 2015; Chaves; Justa, 2025).

#### **5.1. Plano de Ação para o KPA 2.1** rsidade do Estado de Mato Grosso

O plano de ação proposto visa implementar as Atividades Essenciais nº 6 e nº 8 do KPA 2.1 (Gestão das Admissibilidades e dos Procedimentos Correcionais Investigativos) na Unidade Setorial de Correição (USC) da UNEMAT, corrigindo lacunas identificadas na autoavaliação de novembro de 2025. Estruturado pelo método 5W2H, ele estabelece rotinas formais de supervisão e controle de prazos para elevar a maturidade correcional, garantindo conformidade, transparência e efetividade nos processos investigativos, em alinhamento ao CRG-MM e à IN CGE-MT nº 0001/2022 (Mato Grosso, 2022).

Objetivo final a alcançar é a implementação integral do KPA 2.1, com a estruturação da Atividade 6 e 8, mediante o atendimento aos parâmetros de existência e de institucionalização das atividades. Dividido em dois planejamentos distintos, o primeiro aborda a Atividade 6 (supervisão da execução de procedimentos investigativos), com elaboração de ato normativo, checklists, planilhas de controle, reuniões semanais e

## Plano de Maturidade Correcional - 2026

relatórios mensais para mitigar riscos de irregularidades e assegurar qualidade nas investigações. O segundo foca na Atividade 8 (controles e prazos para apreciação de conclusões e encaminhamentos), definindo responsabilidades, prazos como os 45 dias úteis para investigações e monitoramento via planilhas ou sistemas, promovendo *accountability* e cumprimento processual.

Executado de fevereiro a julho de 2026 pelo titular da USC/UNEMAT em Cáceres-MT, sem custos adicionais, o plano utiliza recursos internos e ferramentas gerenciais, com avaliações mensais, fortalecendo o papel estratégico da correição na UNEMAT.

### 5.1.1. Planejamento para Atividade Essencial Nº 6

Para construir este planejamento, lançou-se como base 2 objetivos intermediários, um se relaciona com a Existência da atividade e a outra com a sua Institucionalização, conforme a seguir:

**1) objetivo intermediário (existência):** Elaborar o protocolo de supervisão da execução dos procedimentos correcionais investigativos.

**2) objetivo intermediário (institucionalização):** Estabelecer ato normativo de obrigatoriedade de emissão mensal de relatório de IPS para subsidiar a reuniões de feedback com a equipe.

Este planejamento foi estruturado para supervisionar a execução dos procedimentos correcionais investigativos necessários ao juízo de admissibilidade, conforme descrito no KPA 2.1. Este planejamento aborda a ausência de evidências de existência e institucionalização, como atos normativos e planilhas de controle. O prazo abrange fevereiro a julho de 2026, com o titular da unidade setorial de correição da UNEMAT como responsável, conforme o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Descrição do planejamento

Elemento	Descrição técnica da ação
O quê?	Elaborar e implementar ato normativo para supervisão de procedimentos investigativos; criar planilhas de controle, registros de reuniões e relatórios de atividades

## Plano de Maturidade Correcional - 2026

Por quê?	Garantir supervisão para qualidade, conformidade e efetividade das investigações, reduzindo riscos de irregularidades e atendendo aos requisitos do KPA 2.1.
Onde?	Unidade Setorial de Correição (USC) da UNEMAT, Caceres, MT.
Quando?	Fev/26: Elaboração normativa e planilhas; Mar-Jun/26: Implementação e supervisão; Jul/26: Avaliação e ajustes.
Quem?	Titular da Unidade Setorial de Correição (USC/UNEMAT).
Como?	Emitir orientação normativa; desenvolver <i>checklists</i> e planilhas em Excel; realizar reuniões semanais com a equipe; e gerar Relatórios Mensais de acompanhamento.
Quanto?	Custo zero (recursos internos); estimativa de 4 reuniões/mês, 1 planilha principal de controle e 4 relatórios de ciclo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.1.2. Planejamento para Atividade Essencial N° 8

Para construir este planejamento, lançou-se como base 2 objetivos intermediários, um se relaciona com a Existência da atividade e o outro com a sua Institucionalização, conforme a seguir: *Unidade do Estado de Mato Grosso*

**1) objetivo intermediário (existência):** Criar ato normativo definindo responsabilidades, prazos e providências.

**2) objetivo intermediário (institucionalização):** implantar planilhas ou sistema para monitoramento de decisões de admissibilidade.

Este plano foca em estabelecer controles e prazos para apreciação de conclusões de procedimentos investigativos e juízo de admissibilidade, corrigindo a falta de normativos e monitoramento. A implementação segue o mesmo prazo e responsável, priorizando transparência e cumprimento processual, conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2 – Descrição do Planejamento

Elemento	Descrição técnica da ação
O quê?	Criar ato normativo definindo responsabilidades, prazos e providências; implantar planilhas ou sistema para monitoramento de decisões de admissibilidade.

## Plano de Maturidade Correcional - 2026

Por quê?	Assegurar o controle rigoroso de prazos e atos processuais, evitando a perda de efetividade (prescrição) e garantindo transparência, conforme exigências do KPA 2.1.
Onde?	Unidade Setorial de Correição (USC) da UNEMAT, Cáceres, MT.
Quando?	Fev/26: Elaboração do normativo e planilhas; Mar-Jun/26: Monitoramento contínuo; Jul/26: Revisão de cumprimento e metas.
Quem?	Titular da Unidade Setorial de Correição (USC/UNEMAT).
Como?	Publicar instrução normativa com prazos estritos (ex.: 45 dias úteis para admissibilidade); utilizar planilhas de rastreio ou sistema informatizado; emitir relatórios periódicos de conformidade.
Quanto?	Sem custo adicional (recursos internos); Entrega de 1 normativa, 1 planilha de controle e monitoramento de 100% dos processos mensais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em julho de 2026, deverá se realizar avaliação dos resultados alcançados em reunião com a equipe da USC. A finalidade será verificar se os objetivos intermediários relativos a existência e institucionalização foram alcançados em ambos os planejamentos. Se ao final os objetivos não forem alcançados, novo planejamento deverá ser elaborado para alcançar o(s) objetivo(s) restante(s).

### 5.2. Plano de Ação para o KPA 2.2

Este plano de ação foi elaborado para atender às necessidades identificadas na autoavaliação da Unidade Setorial de Correição (USC) da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), especificamente no âmbito do KPA 2.2 (Gestão dos processos correcionais acusatórios).

A análise revelou fragilidades nas atividades essenciais nº 1 e nº 2, relacionadas respectivamente à ausência de apoio administrativo estruturado para as comissões e à inexistência de critérios normativos e instrumentos de priorização para instauração de processos correcionais acusatórios.

Essas lacunas impactam diretamente a eficiência, a organização e a segurança jurídica dos processos, podendo gerar atrasos, sobrecarga de servidores e falhas

## Plano de Maturidade Correcional - 2026

administrativas que comprometem princípios fundamentais como o contraditório e a ampla defesa.

O objetivo final a alcançar é a implementação integral do KPA 2.2, com a estruturação da atividade 1 e 2, mediante o atendimento aos parâmetros de existência e de institucionalização das atividades. Dividido em dois planejamentos distintos, para a construção deste planejamento, lançou-se como base 3 objetivos intermediários, que se relacionam com a Existência da atividade e com a sua Institucionalização, conforme a seguir:

1) objetivo intermediário (existência): Elaborar ato normativo de designação de servidores/colaboradores da USC para atuarem como apoio administrativo das comissões.

2) objetivo intermediário (existência): Elaborar ato normativo que estabeleça critérios objetivos para pautar a priorização de instauração dos processos acusatórios.

3) objetivo intermediário (institucionalização): Criar dashboard contendo ranking dos processos correcionais acusatórios segundo os critérios de priorização legalmente estabelecidos.

Executado de fevereiro a julho de 2026 pelo titular da USC/UNEMAT em Cáceres-MT, sem custos adicionais, o plano utiliza recursos internos e ferramentas gerenciais, com avaliações mensais, fortalecendo o papel estratégico da correição na UNEMAT, conforme descrito nos Quadros 3 e 4 a seguir.

### 5.2.1. Planejamento para a Atividade Essencial nº 1

Quadro 3 – Descrição do planejamento

Elemento	Descrição técnica da ação
O quê?	Designar servidores específicos para prestar apoio administrativo às comissões processantes (atos de cartório, comunicações processuais, agendamento de oitivas, etc.).
Por quê?	Garantir suporte qualificado e regular às comissões, evitando atrasos, sobrecarga de servidores e falhas administrativas que possam comprometer a eficiência dos processos.
Onde?	Unidade Setorial de Correição (USC) da UNEMAT, Cáceres, MT.

## Plano de Maturidade Correcional - 2026

Quando?	Fev/26: Elaboração de portaria de designação de servidores; Mar-Jun/26: capacitar servidores e implementar fluxos padronizados; Jul/26: Avaliação e ajustes.
Quem?	Titular da Unidade Setorial de Correição (USC/UNEMAT).
Como?	1. Elaborar ato normativo interno prevendo a designação de servidores; 2. Selecionar e capacitar servidores para funções de suporte; 3. Implementar fluxos padronizados (instauração, notificações, reserva de salas); 4. Monitorar a execução e avaliar a eficiência do apoio.
Quanto?	Baixo impacto financeiro: despesas relacionadas à capacitação e eventuais ajustes administrativos internos (realocação de pessoal existente).

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.2.2 Planejamento para a Atividade Essencial n° 2

Quadro 4 – Descrição do planejamento

Elemento	Descrição técnica da ação
O quê?	Elaborar ato normativo com critérios objetivos de priorização e implementar instrumentos de controle (planilhas, relatórios). Criar dashboard contendo ranking dos processos correcionais acusatórios segundo os critérios de priorização legalmente estabelecidos.
Por quê?	Assegurar eficiência e racionalidade na gestão, identificando casos graves e urgentes e evitando atrasos.
Onde?	Unidade Setorial de Correição (USC) da UNEMAT, Cáceres, MT.
Quando?	Fev/26: Elaboração de instrução normativa e de dashboard dos processos correcionais; Mar-Jun/26: treinar servidores; Jul/26: Avaliação e ajustes.
Quem?	Titular da Unidade Setorial de Correição (USC/UNEMAT).
Como?	Redigir e aprovar ato normativo; desenvolver instrumentos de controle; treinar servidores; monitorar aplicação e ajustar critérios conforme necessário.
Quanto?	Despesas mínimas, aproveitando softwares já disponíveis (Excel, sistemas internos).

Fonte: Elaborado pelo autor.

## **Plano de Maturidade Correcional - 2026**

Em julho de 2026, deverá se realizar avaliação dos resultados alcançados em reunião com a equipe da USC. A finalidade será verificar se os objetivos intermediários relativos a existência e institucionalização foram alcançados em ambos os planejamentos. Se ao final os objetivos não forem alcançados, novo planejamento deverá ser elaborado para alcançar o(s) objetivo(s) restante(s).

### **5.3 Plano de Ação para o KPA 2.3**

A construção de um plano de ação para a atividade essencial nº 1 do KPA 2.3, referente à identificação e dos conhecimentos técnicos e administrativos necessários para o cumprimento das atividades da USC da UNEMAT, representa um dos passos para elevar a maturidade correcional da Universidade. A ausência dessa lista de conhecimentos, conforme evidenciado na autoavaliação, compromete o planejamento de capacitações, gera desalinhamento entre treinamentos e necessidades reais e impacta diretamente a efetividade das atividades correcionais.

O objetivo final é alcançar a implementação integral do KPA 2.3, com a estruturação da atividade 1, mediante o atendimento aos parâmetros de existência e de institucionalização. Desta forma constituiu-se 1 planejamento que foi alicerçado sobre 2 objetivos intermediários relacionados com a Existência da atividade e com a sua Institucionalização, conforme a seguir:

1) objetivo intermediário (existência): Elaborar a lista dos conhecimentos técnicos e administrativos necessários para a execução das atividades correcionais.

2) objetivo intermediário (institucionalização): Elaborar Planilha de controle de cursos realizados; e Trilhas de conhecimento.

Executado de fevereiro a julho de 2026 pelo titular da USC/UNEMAT em Cáceres-MT, sem custos adicionais, o plano utiliza recursos internos e ferramentas gerenciais, com avaliações mensais, fortalecendo o papel estratégico da correição na UNEMAT, conforme descrito no Quadro 5.

#### ***5.3.1 Planejamento para a Atividade Essencial nº 1***

Quadro 5 – Descrição do planejamento

## Plano de Maturidade Correcional - 2026

Elemento	Descrição técnica da ação
O quê?	Elaboração de lista detalhada de conhecimentos técnicos e administrativos (competências obrigatórias, desejáveis e específicas) para as atividades da USC/UNEMAT.
Por quê?	Criar base para capacitações; alinhar treinamentos às demandas reais; reduzir riscos de inefetividade.
Onde?	Unidade Setorial de Correição (USC) da UNEMAT, Cáceres, MT.
Quando?	Fev/26: Análise documental; entrevistas técnicas; <i>benchmarking</i> ; Mar-Jun/26: construção de matriz de conhecimentos; validação com especialistas e formalização institucional; Jul/26: Avaliação e ajustes.
Quem?	Titular da Unidade Setorial de Correição (USC/UNEMAT).
Como?	Análise documental; entrevistas técnicas; <i>benchmarking</i> ; construção de matriz de conhecimentos; validação com especialistas e formalização institucional.
Quanto?	Despesas mínimas: absorvidas pela rotina administrativa (deslocamentos eventuais e reuniões técnicas).

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.4 Plano de Ação para o KPA 2.4

A atividade essencial nº 1 do KPA 2.4, que se concentra em realizar levantamento dos processos de trabalho, das atividades e da adequação dos recursos existentes na USC, é um ponto crítico para o fortalecimento da atividade correcional da UNEMAT. A autoavaliação evidenciou a inexistência desse levantamento, o que compromete a capacidade da Unidade Setorial de Correição de planejar, executar e monitorar suas ações com eficiência.

O objetivo final é alcançar a implementação integral do KPA 2.4, com a estruturação da atividade 1, mediante o atendimento aos parâmetros de existência e de institucionalização. Desta forma constituiu-se em 1 planejamento que foi alicerçado sobre 2 objetivos intermediários relacionados com a Existência da atividade e com a sua Institucionalização, conforme a seguir:

1) objetivo intermediário (existência): Levantamento acerca dos processos de trabalho, atividades e da adequação dos recursos necessários à atividade correcional.

## Plano de Maturidade Correcional - 2026

2) objetivo intermediário (institucionalização): Realização do planejamento de forma participativa, com os registros de reuniões com equipe da USC para construção do planejamento, relatórios e outros.

Executado de fevereiro a julho de 2026 pelo titular da USC/UNEMAT em Cáceres-MT, sem custos adicionais, o plano utiliza recursos internos e ferramentas gerenciais, com avaliações mensais, fortalecendo o papel estratégico da correição na UNEMAT, conforme descrito no Quadro 6.

### 5.4.1 Planejamento para a Atividade Essencial n° 1

Quadro 6 – Descrição do planejamento

Elemento	Descrição técnica da ação
O quê?	Levantamento acerca dos processos de trabalho, atividades e da adequação dos recursos necessários à atividade correcional. E realização do planejamento de forma participativa, com os registros de reuniões com equipe da USC para construção do planejamento, relatórios e outros
Por quê?	Permitir planejamento preciso através da identificar gargalos e sobrecargas.
Onde?	Unidade Setorial de Correição (USC) da UNEMAT, Cáceres, MT.
Quando?	Fev/26: Levantamento dos processos de trabalho e das atividades da USC; levantamento dos recursos disponíveis; Mar-Jun/26: Planejamento participativo; Jul/26: Avaliação e ajustes.
Quem?	Titular da Unidade Setorial de Correição (USC/UNEMAT).
Como?	Revisão documental; inventário de recursos; análise de adequação e elaboração de relatório técnico com recomendações.
Quanto?	Despesas mínimas: absorvidas pela rotina administrativa (deslocamentos eventuais e reuniões técnicas).

Fonte: Elaborado pelo autor.

## Plano de Maturidade Correcional - 2026

### REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Referencial Técnico do Modelo de Maturidade Correcional (CRG-MM)**. Versão 3.0. Brasília: CGU, 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Referencial para Construção de Planos de Ação no âmbito do CRG-MM**. Brasília: CGU, 2025.

CHAVES, Gabriel dos Santos; JUSTA, Marcelo Augusto Oliveira da. Implementação de evento Kaizen para melhoria contínua no processo produtivo de uma fábrica de bicicletas na Zona Franca de Manaus. **Revista Produção Online**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 5352, 2025. DOI: 10.14488/1676-1901.v25i2.5352. Disponível em: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v25i2.5352>. Acesso em: 11 dez. 2025.

DORIGUEL, Fernando; TEIXEIRA, Claudemir Aparecido. Manufatura Enxuta: Melhoria contínua de produtividade utilizando a filosofia Kaizen 3P em uma empresa de grande porte na cidade de Botucatu. **Tekhne e Logos**, v. 6, n. 1, p. 13-25, 2015. Disponível em <http://revista.fatecbt.edu.br/index.php/tl/article/view/348>. Acesso em 13 jan. 2025.

MATO GROSSO. Controladoria Geral do Estado. **Instrução Normativa nº 0001/2022/CGE-MT de 03 de setembro de 2022**. Estabelece procedimentos acerca da Investigação Preliminar Sumária no âmbito da Administração Pública Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso. 2022. Disponível em: <https://www.cge.mt.gov.br/documents/364510/21908704/INSTRU%C3%87%C3%83O+NORMATIVA+N+01-2022+PROCEDIMENTOS+INVESTIGA%C3%87%C3%83O+PRELIMINAR+SUM%C3%81RIA.pdf/97f11a45-794c-24ad-8838-8d1deefd6dc5> Acesso em: 13 dez. 2025.

UNEMAT. **Resolução nº 033/2020/CONSUNI**. Constitui a Unidade Setorial de Correição da UNEMAT.

**ANEXO A - RESPOSTA DA CRG-CGU À CONSULTA FORMULADA NO  
PROTOCOLO 00106.005799/2025-17, ENVIADA AO SISTEMA DE OUVIDORIA  
“FALABR”, NO DIA 17/04/2025.**

↑ Data da resposta: 21/05/2025, às 18:14

Tipo  
Resposta Conclusiva

---

Resposta  
Olá,  
Bom dia!  
Em resposta a nossa solicitação a área responsável deste Ministério enviou os seguintes esclarecimentos:

\*Prezado cidadão,

Cumprimentando-o, inicialmente agradecemos o seu interesse em estudar o Modelo de Maturidade do CRG-MM. Em resposta à solicitação de acesso à informação pertinente ao CRG-MM (Modelo de Maturidade Correcional), informa-se que não é possível a disponibilização de acesso ao sistema eCGU para que a Unidade Correcional da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) possa realizar sua autoavaliação de maturidade correcional utilizando aquele sistema, pois trata-se de autoavaliação desenvolvida para aplicação exclusivamente no âmbito do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, com fulcro na legislação aplicável em nível federal (Decreto nº 5.480/2005, Decreto nº 11.123/2022, Portaria Normativa CGU nº 27, de 11 de outubro de 2022, e outros normativos).

2) Considerando a descrição do método manual de autoavaliação apresentado pelo solicitante, esclarece-se que, em tese, é possível utilizar o arquivo Planilha de Diagnóstico para avaliar o nível de maturidade correcional da unidade correcional da UNEMAT, porém deve-se destacar que há KPAs que decorrem diretamente de legislação aplicável no âmbito federal, de modo que deve-se avaliar se os mesmos critérios seriam adequados à luz da normatização estadual aplicável, especificamente o KPA 2.1, atividade 1; e KPA 2.7, atividades 1 e 2 (conforme Decreto nº 11.123/2022 e interpretação dada pela Nota Técnica nº 1641/2023/CGSSIS/DICOR/CRG).

Em relação ao procedimento de autoavaliação propriamente dito, quanto ao primeiro passo, esclarece-se que no âmbito do CRG-MM cada unidade correcional elabora somente uma resposta, ou seja, os membros da respectiva unidade são encorajados a refletir acerca do diagnóstico de sua unidade de forma coletiva, porém somente uma resposta é enviada para análise pelo Órgão Central. No segundo e terceiro passos, recomenda-se que a seleção de evidências para comprovar a implementação das atividades observem os critérios de qualificação das evidências, descritos no Referencial Técnico às fls. 19: precisão, acessibilidade e conteúdo. Por fim, no quinto passo, é apresentada fórmula estatística para aferir o percentual de implementação de cada KPA, deve-se observar que tal fórmula pode ser usada para aferir o grau de implementação de cada KPA a partir da percepção da equipe da USC, porém tal fórmula não pode ser utilizada para aferir o resultado final de diagnóstico de maturidade. Conforme será explicitado no item 3, para que uma unidade atinja um grau de maturidade específico (nível 2, 3, 4, 5), ela deverá implementar integralmente todas as atividades integrantes do KPAs daquele nível. Assim, para que a unidade seja avaliada como nível 2, ela precisa comprovar o atendimento aos critérios de existência e institucionalização de cada uma das 26 atividades e, consequentemente, atender também aos 7 KPAs daquele nível.

3) No âmbito do CRG-MM, para que um KPA seja considerado implementado, faz-se necessário o atendimento integral a 100% das atividades descritas naquele KPA, isso significa que a unidade correcional deve comprovar o atendimento tanto ao critério de existência como ao critério de institucionalização para cada atividade. Nesse sentido, por exemplo, para atingir o nível 2 de maturidade (padronizado), a unidade precisa comprovar a implementação de todas as 26 atividades constantes daquele nível, distribuídas em 7 KPAs. Para atender a cada atividade, ela precisa demonstrar documentalmente que atende ao critério de existência e também ao critério de institucionalização. Transcreve-se trecho constante do Referencial Técnico do Modelo de Maturidade, disponível em [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/93078/1/Referencial\\_Tecnico\\_MM\\_2024.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/93078/1/Referencial_Tecnico_MM_2024.pdf), as fls. 17/18:

"A implementação de um macroprocesso (KPA), bloco fundamental para o alcance e a sustentação do nível de Maturidade almejado, é obtida a partir do atendimento dos requisitos de Existência e Institucionalização de todas as atividades essenciais pertencentes ao KPA, ou seja, quando TODAS elas se demonstram repetíveis e sustentáveis. A simples execução, isolada ou desestruturada, de quaisquer de suas atividades essenciais resulta na ausência da Maturidade correcional requerida.

(...)

Diante do exposto, a maturidade correcional em determinado nível somente será alcançada a partir de evidências concretas que corroborem a existência e a institucionalização de todos os seus macroprocessos-chave, demonstrando que a organização de fato incorporou práticas sustentáveis naquele patamar de maturidade."

A equipe do projeto CRG-MM se coloca à disposição para maiores esclarecimentos por meio do email [crg.maturidade@cgu.gov.br](mailto:crg.maturidade@cgu.gov.br).

Atenciosamente,  
GAB/CRG

Sem mais para o momento estamos à disposição para outros esclarecimentos.

Atenciosamente,  
Coordenação-Geral de Ouvidoria Setorial (OUVCGU)  
Ouvidoria-Geral da União (OGU)  
Controladoria-Geral da União (CGU)

Fonte: Gabinete da Corregedoria Geral da União, 2025.

## ANEXO B - MENSAGEM DE DEVOLUÇÃO DA PLANILHA DE DIAGNÓSTICO PREENCHIDA PELA EQUIPE DA USC/UNEMAT POR E-MAIL

Planilha customizada Caixa de entrada x



USC Unidade Setorial de Correição <correicao@unemat.br>  
para mim ▾

qua., 12 de nov. de 2025, 17:23 ☆ ↶ ⋮

Boa tarde, Sr. Leonardo Melo de Oliveira!

Ilustre senhor Pesquisador, segue em anexo a planilha de maturidade correcional devidamente preenchida.

Att,

Equipe da USC

--

UNIDADE SETORIAL DE **CORREIÇÃO**  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO  
AV. TANCREDO NEVES, N°1095, CAVALHADA, CÁCERES-MT  
CEP-78.200-000  
(65) 98120-0135

1 anexo • Verificados pelo Gmail ⓘ Adicionado ao Drive

