



**Universidade de Brasília**  
Faculdade UnB Planaltina  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

Thais Brunner

**ANÁLISE DO MODELO DE MATURIDADE EM INTEGRIDADE PÚBLICA DA  
CGU PARA APLICAÇÃO NA POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL**

Brasília/DF  
2025

Thais Brunner

**ANÁLISE DO MODELO DE MATURIDADE EM INTEGRIDADE PÚBLICA DA  
CGU PARA APLICAÇÃO NA POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Annita Valléria Calmon Mendes

Brasília/DF  
2025

Ficha catalográfica gerada automaticamente por meio do Sistema para Geração Automática de Ficha  
Catalográfica de Teses e Dissertações da Biblioteca Central da Universidade de Brasília

Ba	<p>Brunner, Thais</p> <p>Análise do Modelo de Maturidade em Integridade Pública da CGU para aplicação na Polícia Civil do Distrito Federal / Thais Brunner; orientador Annita Valléria Calmon Mendes. Brasília, 2025.</p> <p>122 p.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) Universidade de Brasília, 2025.</p> <p>1. integridade pública. 2. Polícia Civil do Distrito Federal. 3. modelo de maturidade em integridade pública. 4. validação de instrumentos. I. Mendes, Annita Valléria Calmon, orient. II. Título.</p>
----	--

Thais Brunner

**ANÁLISE DO MODELO DE MATURIDADE EM INTEGRIDADE PÚBLICA DA  
CGU PARA APLICAÇÃO NA POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL**

Banca examinadora:

Prof.<sup>a</sup> Dra. Annita Valléria Calmon Mendes – PPGP/FUP/UnB  
Presidente

Prof.<sup>a</sup> Dra. Andrea Fellipe Cabello – PPGP/FUP/UnB  
Membro Interno

Dr. Helano Borges Dias – STN/DF  
Membro Externo

Prof. Dr. André Nunes – PPGP/FUP/UNB  
Suplente

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2025.

Brasília/DF  
2025

## RESUMO

A implementação de programas de integridade em organizações públicas tem se mostrado fundamental para o fortalecimento da governança e prevenção da corrupção. No entanto, a transposição direta de modelos federais para organizações estaduais e distritais, especialmente na área de segurança pública, apresenta desafios significativos devido às particularidades operacionais e normativas dessas instituições. Este estudo analisa a aplicabilidade do modelo de maturidade em integridade pública (MMIP) no contexto da Polícia Civil do Distrito Federal, investigando as adaptações metodológicas necessárias para sua implementação efetiva. O MMIP, desenvolvido pela Controladoria-Geral da União em 2023, representa uma ferramenta estruturada para avaliação e monitoramento de programas de integridade em organizações federais, mas sua aplicação em contextos distintos requer adaptações significativas. Utilizando metodologia qualitativa e exploratória, com abordagem de estudo de caso, a pesquisa emprega análise documental e validação por painel de especialistas para avaliar o modelo quanto à clareza da linguagem, pertinência prática e relevância teórica, utilizando o coeficiente de validação de conteúdo (CVC). O processo de validação, conduzido com especialistas em integridade pública, identificou limitações estruturais no sistema de pontuação do modelo e na adequação a contextos organizacionais específicos. Os resultados revelam a necessidade de adaptações significativas, incluindo a normalização do sistema de pontuação, substituição de referências a sistemas federais por equivalentes distritais e adequação de estruturas como a comissão de ética e o controle interno. A análise também evidenciou a necessidade de desenvolver critérios específicos para avaliação da maturidade em integridade no contexto policial, considerando aspectos como sigilo investigativo e estrutura hierárquica. Conclui-se que o MMIP (CGU) requer modificações substanciais para aplicação em organizações policiais, especialmente quanto ao equilíbrio entre transparência e sigilo investigativo, respeito à hierarquia institucional e alinhamento com a missão de polícia judiciária. Como contribuição teórico-metodológica, a pesquisa desenvolve um *framework* adaptativo que permite a customização do modelo federal para realidades estaduais e distritais sem perder seu rigor metodológico.

**Palavras-chave:** integridade pública; Polícia Civil do Distrito Federal; modelo de maturidade em integridade pública; validação de instrumentos.

## ABSTRACT

The implementation of integrity programs in public organizations has proven fundamental for strengthening governance and preventing corruption. However, the direct transposition of federal models to state and district organizations, especially in public security, presents significant challenges due to these institutions' operational and regulatory particularities. This research analyzes the applicability of the public integrity maturity model (MMIP) in the context of the Federal District Civil Police, investigating the methodological adaptations necessary for its effective implementation. PIMM, developed by the Office of the Comptroller General (CGU) in 2023, represents a structured tool for evaluating and monitoring integrity programs in federal organizations, but its application in different contexts requires significant adaptations. Using qualitative and exploratory methodology, with a case study approach, the research employs documentary analysis and validation by an expert panel to evaluate the model regarding language clarity, practical relevance, and theoretical relevance, using the content validation coefficient (CVC). The validation process, conducted with public integrity specialists, identified structural limitations in the model's scoring system and its adequacy to specific organizational contexts. The results reveal the need for significant adaptations, including the normalization of the scoring system, replacement of federal system references with district equivalents, and adjustment of structures such as the ethics committee and internal control. The analysis also highlighted the need to develop specific criteria for assessing integrity maturity in the police context, considering aspects such as investigative secrecy and hierarchical structure. The study concludes that MMIP (CGU) requires substantial modifications for application in police organizations, especially regarding the balance between transparency and investigative secrecy, respect for institutional hierarchy, and alignment with the judicial police mission. As a theoretical-methodological contribution, the research develops an adaptive framework that allows the customization of federal models for state and district realities while maintaining its methodological rigor.

**Keywords:** public integrity; Federal District Civil Police; public integrity maturity model; instrument validation.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Estrutura do MMIP .....	34
Figura 2 – Níveis de maturidade do MMIP .....	35

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Composição do painel de especialistas .....	45
--	----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Distribuição de pontos por nível e elemento do MMIP .....	59
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Ceis	Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas
CGDF	Controladoria-Geral do Distrito Federal
CGU	Controladoria-Geral da União
CIG	Comitê Interno de Governança
CL	Clareza da linguagem
CMM	Capability Maturity Model (Modelo de Maturidade de Capacidade)
CVC	Coeficiente de validação de conteúdo
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
GDF	Governo do Distrito Federal
IA-CM	Modelo de Maturidade de Auditoria Interna
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IESGo	Índice ambiental, social e de governança
IMGG	Instrumento de maturidade de governança e gestão
KPA	<i>Key process areas</i> (Macroprocessos-chave)
LAI	Lei de Acesso à Informação
MM-CRG	Modelo de maturidade correcional
MMIP	Modelo de maturidade em integridade pública
MMOuP	Modelo de maturidade de ouvidoria pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONU	Organização das Nações Unidas
PCDF	Polícia Civil do Distrito Federal
PGMM	<i>Public governance maturity model</i> (modelo de maturidade em governança pública)
PP	Pertinência prática
RT	Relevância teórica
SeCI	Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses
SEI	Software Engineering Institute
Sinc	Sistema Integrado de Nomeações e Consultas
Siscor	Sistema de Correição do Poder Executivo Federal
SisOuv	Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal
Sitai	Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal



STA	Sistema de Transparência Ativa
TCU	Tribunal de Contas da União
UGI	Unidade de Gestão da Integridade
USI	Unidade Setorial de Integridade

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Governança pública .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Integridade pública .....</b>	<b>16</b>
2.2.1 Conceito de integridade pública.....	16
2.2.2 Agenda de combate à corrupção .....	18
2.2.3 Programas de integridade no setor público .....	21
2.2.4 Desafios à institucionalização da integridade em organizações públicas .....	22
<b>2.3 Avaliação de políticas públicas .....</b>	<b>25</b>
2.3.1 Modelos de maturidade .....	27
2.3.2 Avaliação e modelos de maturidade em integridade pública .....	29
2.3.3 Validação de instrumentos de avaliação.....	30
<b>2.4 Modelo de maturidade em integridade pública .....</b>	<b>32</b>
2.4.1 Estruturação do MMIP .....	32
2.4.2 Níveis de maturidade em integridade pública.....	34
2.4.3 Atividades da integridade pública.....	36
2.4.4 Macroprocessos-chave.....	37
2.4.5 Evidências das atividades essenciais .....	39
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1 Do método .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2 Das técnicas de coleta de dados.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 Da análise dos dados .....</b>	<b>43</b>
<b>3.4 Do processo de validação .....</b>	<b>44</b>
3.4.1 Metodologia da validação .....	44
3.4.2 Processo de avaliação .....	46
<b>4 ANÁLISES .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 O sistema de pontuação do MMIP .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2 Análise comparativa .....</b>	<b>53</b>
4.2.1 Análise do sistema de pontuação do MMIP .....	53
4.2.2 Análise dos resultados da validação .....	54
<b>4.3 Análise das estruturas e processos .....</b>	<b>57</b>
<b>5 RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
<b>5.1 Análise e validação do MMIP .....</b>	<b>59</b>
5.1.1 Diagnóstico inicial .....	59

5.1.2 Processo de validação .....	60
5.1.3 Resultados da validação .....	60
<b>5.2 Modelo adaptado para PCDF .....</b>	<b>61</b>
5.2.1 Alterações estruturais .....	61
5.2.2 Ajustes nos sistemas e processos .....	63
5.2.3 Adaptações por elemento .....	63
5.2.4 Validação do modelo adaptado .....	64
<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE A – Formulário de avaliação – Validação do MMIP .....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE B – Formulário de caracterização dos juízes avaliadores .....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE C - Termo de participação para juízes avaliadores .....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE D – Modelo de maturidade em integridade pública adaptado para a PCDF .....</b>	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A integridade pública tem se consolidado como um pilar fundamental da governança estatal, sendo um elemento central para a transparência, a ética e a confiança da sociedade nas instituições públicas. A construção de ambientes organizacionais íntegros e a implementação de mecanismos eficazes de controle e prevenção da corrupção são desafios constantes enfrentados pelos governos em diversas esferas. A crescente complexidade da administração pública e a necessidade de garantir serviços eficientes e confiáveis reforçam a importância de metodologias sistemáticas para avaliar e aprimorar a maturidade institucional em integridade.

Embora existam diversos modelos e *frameworks* para avaliação da integridade pública, observa-se uma significativa lacuna na literatura e na prática quanto à adaptação desses instrumentos para contextos específicos, especialmente em organizações estaduais e distritais do setor de segurança pública.

Nesse contexto, a Controladoria-Geral da União (CGU) desenvolveu o modelo de maturidade em integridade pública (MMIP), um instrumento estruturado para auxiliar organizações federais no diagnóstico e monitoramento de seus programas de integridade. O modelo representa um avanço na mensuração da governança da integridade, fornecendo parâmetros para a implementação e avaliação de políticas institucionais voltadas à ética e à prevenção de desvios de conduta.

No entanto, o MMIP foi concebido primariamente para aplicação em órgãos federais, sem que houvesse uma análise aprofundada de sua adequação a organizações estaduais e distritais, que possuem características institucionais, normativas e operacionais distintas. Esta lacuna é particularmente relevante quando se considera a aplicação do modelo em instituições de segurança pública, que possuem especificidades como o sigilo investigativo, hierarquia própria e sensibilidade operacional.

A Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) emerge como um caso particularmente relevante para esta análise por múltiplas razões. Com um efetivo de aproximadamente 4.500 servidores e um orçamento superior a R\$ 3 bilhões, a instituição representa um dos principais órgãos de segurança pública do país, atuando em áreas críticas como investigação criminal, inteligência policial e perícia forense. Sua natureza híbrida – sendo um órgão distrital, mas com estrutura e financiamento federais – oferece um contexto único para avaliar a adaptabilidade do MMIP. Além disso, a PCDF tem implementado iniciativas pioneiras em governança e integridade, tendo sido uma das primeiras polícias civis do país a estabelecer um programa formal de integridade.

Diante desse contexto, a presente pesquisa se distingue de estudos anteriores por seu foco específico na adaptação metodológica do MMIP, mais do que na simples medição da maturidade institucional. Enquanto trabalhos como os de Viol (2019), Scudino (2022) e Carboni (2023) analisaram a implementação de programas de integridade em órgãos públicos, o de Leite (2022) examinou a validação de instrumentos em um contexto diferente; contudo, ainda não foi realizada uma investigação sistemática sobre a adaptação de modelos de maturidade para organizações estaduais e distritais, sobretudo na área de segurança pública.

Assim, este trabalho concentra-se na análise do modelo da CGU e sua aplicabilidade em órgãos subnacionais, bem como na identificação de adaptações que possibilitem sua utilização em um contexto distinto daquele para o qual foi originalmente concebido.

A relevância deste estudo manifesta-se em múltiplas dimensões. No campo prático, as adaptações propostas poderão beneficiar não apenas a PCDF, mas também outras instituições estaduais, distritais e de segurança pública que enfrentam desafios semelhantes na implementação e avaliação de programas de integridade. No âmbito acadêmico, a pesquisa contribui para o desenvolvimento teórico-metodológico dos modelos de avaliação da maturidade em integridade, preenchendo uma lacuna importante na literatura sobre a adaptação desses instrumentos para contextos específicos.

A partir dessas considerações, a pesquisa se orienta pela seguinte questão central: como o MMIP, desenvolvido originalmente para organizações federais, pode ser adaptado e aplicado de maneira eficaz em uma organização distrital de segurança pública, considerando suas especificidades operacionais, normativas e estruturais?

Para responder a essa questão, foram estabelecidos objetivos específicos que contemplam:

- 1) analisar a estrutura e metodologia do MMIP, identificando limitações técnicas e inconsistências no sistema de pontuação do modelo original;
- 2) identificar as adaptações necessárias para aplicação do MMIP em organizações estaduais e distritais, considerando especificidades normativas e estruturais;
- 3) propor e validar teoricamente, por meio de painel de especialistas, uma versão adaptada do MMIP adequada ao contexto de organizações públicas subnacionais.

O trabalho está estruturado em cinco seções principais. Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico que fundamenta a pesquisa, abordando conceitos de governança pública, integridade e modelos de maturidade. A terceira seção detalha o percurso metodológico adotado, incluindo os procedimentos de coleta e análise de dados. A quarta seção apresenta os

resultados da análise e propostas de adaptação do modelo. Por fim, a última seção traz as conclusões e recomendações para pesquisas futuras.

É necessário reconhecer que, embora a pesquisa apresente especificidades relacionadas ao contexto do Distrito Federal, essas mesmas características permitem lançar luz sobre uma lacuna crítica na administração pública: a necessidade de validação metodológica e adaptação fundamentada dos instrumentos de pesquisa utilizados na gestão pública.

Apesar dos avanços na implementação de instrumentos de gestão de políticas públicas no setor público brasileiro, persiste uma tendência preocupante de aplicação mecânica de modelos utilizados no governo federal em outros contextos sem a necessária adaptação metodológica. Essa prática não apenas diminui a eficácia desses instrumentos, mas também compromete a própria credibilidade das políticas.

Esta pesquisa nasce, portanto, não apenas de um interesse acadêmico, mas da constatação prática desta pesquisadora da necessidade de desenvolver abordagens cientificamente validadas para a adaptação de modelos de gestão a serem aplicados em diferentes esferas e tipos de organizações governamentais. Cumpre informar que esta pesquisadora é servidora da PCDF e tem, portanto, um papel de observadora participante nesta pesquisa.

Ao integrar esses aspectos, esta pesquisa busca não apenas contribuir para a compreensão da aplicabilidade do MMIP, mas também oferecer um referencial metodológico para o aprimoramento de modelos de integridade pública, promovendo uma governança mais eficiente e transparente no setor público.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Governança pública

A origem do conceito de governança remonta à década de 1930, com as discussões iniciais sobre as relações entre acionistas, gestores e conselhos administrativos nas empresas. No entanto, foi a partir da publicação em 1932 do livro *The modern corporation and private property*, de Berle e Means, que o tema ganhou maior destaque. Os autores analisaram os problemas decorrentes da separação entre propriedade e controle nas grandes corporações, evidenciando a necessidade de mecanismos para alinhar os interesses dos acionistas e gestores. Nessa fase inicial, a principal limitação era o foco excessivo na maximização do lucro para os acionistas, deixando em segundo plano outros *stakeholders* e a responsabilidade social corporativa.

Nas décadas seguintes, pesquisadores como Williamson (1975) e Jensen e Meckling (1976) exploraram as questões de custos de agência e conflitos de interesse, impulsionando a popularização do termo “governança corporativa” e ao desenvolvimento de códigos de boas práticas, como o *Relatório Cadbury* (The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992) no Reino Unido. No entanto, esses códigos iniciais apresentavam limitações por serem amplamente voltados para empresas de capital aberto, deixando lacunas para organizações de outros portes e setores.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), governança corporativa constitui um conjunto de mecanismos de direção e controle aplicáveis às organizações, enfatizando a distribuição equitativa de direitos e responsabilidades entre os membros, além de estabelecer procedimentos decisórios e meios para atingir objetivos organizacionais (IBGC, 2009).

Paralelamente, o conceito de governança passou a ser aplicado no setor público, impulsionado por reformas administrativas, mas também por pressões da sociedade por maior transparência, ética e prestação de contas na gestão dos recursos públicos. Fatores como escândalos de corrupção, crises fiscais e necessidade de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos foram catalisadores para a adoção de princípios de boa governança no setor público.

O conceito de governança corporativa tem paralelos significativos na administração pública, onde a governança pública emerge como um conjunto de mecanismos, processos e estruturas focados no aprimoramento e na orientação das funções das organizações estatais, como observado por Barreto e Vieira (2021). Contudo, é importante ressaltar que, embora compartilhem princípios comuns, como transparência, equidade e prestação de contas, a governança pública apresenta desafios e especificidades distintas, como a necessidade de

equilibrar interesses coletivos, atender a múltiplos *stakeholders* e lidar com restrições legais e orçamentárias mais rígidas (Matias-Pereira, 2010).

Nesse contexto, o Banco Mundial definiu governança como “o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo” (World Bank, 1992, tradução nossa). A Organização das Nações Unidas também contribuiu para a disseminação do conceito, enfatizando a importância da boa governança para o desenvolvimento sustentável (ONU, 2015).

Rhodes (1996) foi um dos primeiros a explorar a noção de “governança sem governo”, destacando a importância da interação entre atores públicos e privados na formulação e implementação de políticas públicas. Essa perspectiva se alinha com o conceito de Nova Governança Pública, que emergiu na década de 1990 e enfatiza a colaboração intersetorial, a participação cidadã e a coprodução de serviços. Entretanto, essa abordagem também enfrentou críticas por superestimar a capacidade de coordenação do Estado e subestimar os conflitos de interesses inerentes aos processos de governança compartilhada (Peters; Pierre, 1998).

A discussão sobre os modelos de administração pública, que se desdobra entre abordagens patrimonialistas, burocráticas e gerenciais, oferece uma base sobre a qual a nova governança pública se estabelece. Este último modelo, conforme discutido por Costa *et al.* (2022), privilegia a eficiência, a competição e a participação social, refletindo os valores da Nova Governança Pública, que se foca na colaboração entre os setores público, privado e social.

Os princípios da Nova Governança Pública, tal como responsividade, excelência, transparência, participação e conformidade, são essenciais para a interação eficaz entre diferentes atores na coprodução de políticas públicas, serviços e bens. Essa perspectiva é reforçada pelas contribuições de Prats i Catalá (2006), que sublinham a importância da governança como um facilitador da interação entre o governo, a sociedade civil e o setor privado. Tais interações são essenciais para a orientação cidadã e baseiam-se em princípios fundamentais destacados por Kaufmann, Kraay e Zoido-Lobaton (2000) e Van Doeveren (2011).

Mais recentemente, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) tem desempenhado um papel fundamental na promoção da governança pública. Em suas publicações, como *Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública* (2018) e *Principles of Corporate Governance* (2023), a OCDE estabelece diretrizes e boas práticas para a governança em diferentes setores, buscando equilibrar aspectos econômicos, sociais e ambientais. Contudo, a aplicação dessas diretrizes pode enfrentar resistências culturais e divergências de interpretação entre países com diferentes contextos e estágios de desenvolvimento (Levi-Faur, 2012).



Shleifer e Vishny (1997) e Fukuyama (2013) adicionam à discussão enfatizando a governança como um processo de direção e controle, que abrange a distribuição de direitos e responsabilidades, bem como a incorporação de uma dimensão normativa que enfatiza a *accountability*, o respeito aos direitos humanos, a transparência e a participação como pilares para o bom funcionamento do estado de direito.

No Brasil, a evolução da governança pública é exemplificada pelo Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017 (Brasil, 2017), que estabelece um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle para promover a gestão eficaz de políticas públicas e serviços de interesse social. Esse marco legal, juntamente com iniciativas como o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, instituído pelo Decreto n.º 6.029, de 1º de fevereiro de 2007 (Brasil, 2007), reflete o compromisso do país com a promoção de uma administração pública ética e transparente. Mas a implementação desses instrumentos normativos ainda enfrenta desafios, como a resistência de grupos de interesse, a escassez de recursos e a falta de capacitação adequada dos servidores.

A legislação e as políticas específicas, como as implementadas no Distrito Federal (Decreto n.º 39.736/2019) e na Polícia Civil do DF (Portaria n.º 49/2019), destacam a integração dos princípios de governança e integridade na prática administrativa. Na PCDF, o Comitê Interno de Governança (CIG) operacionaliza esses princípios através de competências específicas que incluem o desenvolvimento de práticas de governança, monitoramento de resultados via indicadores e validação do planejamento estratégico institucional. A efetividade dessas práticas é mensurada através de instrumentos como o índice ambiental, social e de governança (iESGo) do Tribunal de Contas da União (TCU) e o instrumento de maturidade de governança e gestão (IMGG), que avaliam aspectos como liderança, estratégia, controle e gestão. O comprometimento com a transparência se materializa através dos relatórios integrados de gestão e das prestações de contas anuais ao TCU e ao Governo do Distrito Federal (GDF).

Segundo Bayley (2006), a natureza das atividades policiais envolve o uso legítimo da força e a necessidade de agilidade operacional, e isso pode gerar tensão com certos princípios de governança, como a transparência total e os mecanismos de controle externo. Além disso, a cultura organizacional historicamente hierárquica e resistente a mudanças apontada por Bayley (2006), presente em muitas instituições policiais, pode dificultar a adoção de práticas mais horizontais e participativas preconizadas pela Nova Governança Pública.

A governança policial contemporânea enfrenta desafios específicos que vão além das questões tradicionais de gestão pública. Jones, Blaustein e Newburn (2019) identificam a necessidade de adaptar modelos de governança considerando as particularidades culturais e

institucionais de cada contexto nacional. No cenário europeu, Fyfe, Terpstra e Tops (2017) destacam como as reformas na governança policial têm buscado equilibrar centralização e autonomia local.

No Brasil, conforme destacado por Dandolini (2023), o desenvolvimento da governança na segurança pública enfrenta desafios particulares, incluindo a necessidade de estabelecer mecanismos de liderança, estratégia e controle que permitam alinhar as ações às demandas sociais e aos objetivos institucionais. Além disso, há a necessidade de implementar sistemas que favoreçam o trabalho colaborativo e a aprendizagem em rede, essenciais para o enfrentamento da complexidade dos problemas contemporâneos de segurança pública.

Dessa forma, a implementação da boa governança em organizações de segurança pública requer uma abordagem cuidadosa e adaptada às especificidades do setor, sem negligenciar os princípios fundamentais de ética, transparência e prestação de contas. Isso pode envolver a adoção de modelos híbridos que combinem aspectos da gestão tradicional com práticas mais modernas de governança, respeitando as particularidades operacionais e legais da atividade policial.

Confrontar os desafios na implementação da governança pública, como a resistência institucional e a necessidade de promover uma cultura ética robusta, requer uma abordagem multifacetada. Esta inclui a adoção de legislação apropriada, políticas eficazes e uma ênfase contínua na educação e capacitação de servidores públicos. Além disso, estabelecer mecanismos eficazes de *accountability*, transparência e participação cidadã é fundamental.

A integração entre governança e integridade, portanto, emerge como um pilar para o desenvolvimento de práticas administrativas éticas. Essa abordagem não apenas reforça a confiança do público nas instituições, mas também contribui significativamente para a prevenção da corrupção e a promoção de uma administração pública eficiente e responsável.

## **2.2 Integridade pública**

### **2.2.1 Conceito de integridade pública**

A integridade pública emerge como um conceito central na luta contra a corrupção e é definida pela OCDE (2018) e pela Transparência Internacional (Transparency International, 2019) como a adesão a valores, princípios e normas éticas comuns para priorizar o interesse público sobre interesses privados. A implementação de ferramentas de promoção de integridade pública é fundamental para criar uma barreira efetiva contra a corrupção.

Carboni (2023) destaca a necessidade da promoção da integridade no serviço público por meio da adoção de políticas e mecanismos que enfatizam a transparência, a imparcialidade, a prestação de contas e a ética. Estes são fundamentais para orientar os servidores públicos a priorizar o interesse público, agir de acordo com os princípios éticos e evitar conflitos de interesse, estabelecendo assim um pilar fundamental para o combate à corrupção e o fortalecimento da democracia.

Em diferentes países, observam-se abordagens e modelos distintos para a implementação da integridade pública. O modelo do Reino Unido, baseado no *The seven principles of public life* (United Kingdom, 1995), enfatiza valores como altruísmo, integridade, objetividade, responsabilidade, transparência, honestidade e liderança. Já o modelo australiano, conhecido como *APS values and code of conduct in practice* (APSC, 2015), prioriza a imparcialidade, a ética, o mérito, a responsabilidade e o respeito. Essas diferentes abordagens refletem as particularidades culturais, históricas e institucionais de cada país, destacando que a integridade e ética acabam sendo princípios comuns.

No contexto brasileiro, o ordenamento jurídico pós-1988 reflete um compromisso crescente com a integridade pública, incorporando-a dentro da lógica dos sistemas estruturadores, particularmente com a consolidação da Controladoria-Geral da União (CGU) como o órgão central do Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal (Brasil, 2023). Este movimento evidencia a incorporação da integridade nas estruturas de governança, sublinhando o papel da CGU no fortalecimento da transparência e no combate à corrupção (Dematté; Gonçalves, 2020).

A legislação brasileira avança na operacionalização da integridade pública ao prescrever a adoção de programas de integridade por entidades da administração, harmonizando as práticas de *compliance* com os objetivos de integridade. Estes programas são desenhados para combinar o monitoramento e a mitigação de riscos de descumprimento normativo com a promoção de uma cultura ética e íntegra (Tremblay; Martineau, Pauchant, 2017). Vieira e Barreto (2019), assim como Paine (1994), ressaltam a importância desses programas na definição de aspirações éticas e na promoção de um senso de responsabilidade e *accountability*, incentivando ações alinhadas com valores compartilhados e fomentando um ambiente organizacional ético.

A terminologia legislativa brasileira, incluindo a Lei Anticorrupção e outros decretos regulatórios, nomeia os sistemas de *compliance* como programas de integridade, enfatizando a conformidade com os requisitos organizacionais e o comprometimento com os princípios éticos (Scudino, 2022). O Decreto n.º 9.203/2017 e a subsequente Portaria CGU n.º 57/2019

estabelecem a estrutura e os procedimentos para a implementação de programas de integridade, delineando diretrizes claras para sua execução e monitoramento.

Recentemente, o Decreto n.º 11.529/2023 trouxe o reflexo da evolução do conceito e da aplicação dos programas de integridade, expandindo seu escopo para abranger não apenas a prevenção e detecção de corrupção e fraude, mas também a promoção de um amplo espectro de práticas éticas e de conduta. A CGU, posicionada como o núcleo central destes sistemas, desempenha um papel essencial na definição de políticas de integridade e na orientação das entidades públicas na implementação de programas eficazes.

Estes programas de integridade são reconhecidos por seus múltiplos benefícios, incluindo a redução de riscos legais e administrativos, a minimização de perdas financeiras, o aumento da confiança dos *stakeholders* e a melhoria da imagem institucional. Eles são essenciais para promover uma cultura organizacional voltada para a entrega de valor público e a transparência, reforçando o compromisso com o interesse público (Carboni, 2023).

A implementação de programas de integridade na administração direta é parte dos esforços do Brasil para alinhar suas práticas de governança pública aos padrões internacionais preconizados pela OCDE. A cooperação técnica entre a CGU e a OCDE visa fortalecer as políticas de integridade do governo federal, melhorando a gestão de riscos e aplicando ciências comportamentais ao contexto da integridade pública. Esses esforços são fundamentais para o aprimoramento contínuo da governança e da integridade pública no Brasil (Brasil, 2019; CGU, 2020).

A integridade pública, portanto, acaba refletindo mais do que um conjunto de políticas ou programas; é uma orientação fundamental que permeia todas as atividades do serviço público, garantindo que as ações governamentais sejam conduzidas com transparência, responsabilidade e um compromisso inabalável com o bem comum.

### 2.2.2 Agenda de combate à corrupção

A corrupção na administração pública, um fenômeno globalmente reconhecido por sua complexidade e multifacetadas expressões, desafia incessantemente a integridade das instituições e o desenvolvimento econômico e social dos países (Viol, 2019). A evolução da percepção sobre a corrupção, especialmente após a Guerra Fria, de um elemento facilitador de processos institucionais para um obstáculo significativo ao progresso, simboliza uma mudança paradigmática na luta global anticorrupção. Esse reconhecimento internacional da corrupção como um limitador de crescimento ressalta a urgência de abordagens eficazes para combatê-la,

dada sua capacidade de corroer a eficiência governamental e minar a confiança pública nas instituições.

O impacto da corrupção se estende por múltiplas dimensões, prejudicando o investimento, o crescimento econômico e a estabilidade política, além de comprometer a competição econômica justa e a eficiência administrativa estatal (Leal, 2021). Esse reconhecimento fomentou um movimento internacional para a formalização do combate à corrupção, resultando na criação de legislações e tratados significativos, como o Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) de 1977 nos Estados Unidos e diversas convenções internacionais que consolidaram um regime jurídico robusto contra a corrupção (Novacki; Machado, 2020).

A complexidade da corrupção, identificada como um problema sistêmico e de ação coletiva (Hinna; Hombert; Ceschel, 2018), exige uma abordagem multidimensional para o seu combate efetivo. Reconhece-se que a corrupção não apenas transcende fronteiras nacionais, mas também demanda a integração de esforços de múltiplos atores, incluindo cidadãos, governos, empresas e organizações da sociedade civil. Esta perspectiva é corroborada pelas iniciativas de órgãos internacionais como o Banco Mundial, a OCDE e as Nações Unidas, que promovem agendas de governança e desenvolvimento focadas na promoção da integridade pública (World Bank, 2021; Pierre; Rothstein, 2010).

O Banco Mundial, por exemplo, tem desempenhado um papel fundamental na divulgação de dados e análises sobre os impactos da corrupção no desenvolvimento, bem como no apoio a programas e reformas em prol da transparência e *accountability* nos países (World Bank, 2022). A OCDE, por sua vez, lidera iniciativas como a Convenção Anticorrupção, que estabelece padrões e mecanismos de monitoramento para o combate à corrupção de agentes públicos estrangeiros (Brasil, 2016). Já as Nações Unidas promovem a Convenção contra a Corrupção, um tratado global que visa prevenir e criminalizar práticas corruptas, bem como recuperar ativos desviados (ONU, 2004).

Essa legislação internacional, incluindo a Convenção Interamericana contra a Corrupção da Organização dos Estados Americanos (OEA) e a Convenção sobre o combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OCDE, demonstra a preocupação global com a instituição de práticas governamentais e empresariais marcadas pela transparência e integridade (Barreto; Vieira, 2021). No Brasil, a Lei n.º 12.846, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção, exemplifica o alinhamento do país aos esforços globais, buscando fortalecer os mecanismos de controle e promover a integridade nas relações entre o setor público e o privado.

A agenda de combate à corrupção é dinamizada por sucessões de escândalos e a crescente atenção da mídia, evidenciando a necessidade contínua de reformas e aprimoramento dos sistemas de integridade. No Brasil, casos emblemáticos como o escândalo de corrupção na Petrobras, conhecido como “Lava Jato”, e os desdobramentos da Operação “Mensalão” impactaram significativamente a agenda nacional anticorrupção (Silva; Neves, 2020). No cenário internacional, o escândalo de subornos envolvendo a empresa alemã Siemens e a posterior revisão da legislação anticorrupção na Alemanha exemplificam como tais eventos influenciam a evolução das políticas de integridade (Arafa; Bittencourt; Reck, 2022).

A legislação brasileira, com destaque para a Lei Anticorrupção e sua regulamentação atual pelo Decreto Federal n.º 11.129, de 11 de julho de 2022, incorpora mecanismos para responsabilizar entidades privadas por atos ilícitos relacionados à administração pública, refletindo uma abordagem repressiva, que se soma ao esforço de construir uma cultura de integridade e transparência (Anechiarico; Jacobs, 1996; Cooper, 1998; Osrecki, 2015).

Essa construção de sistemas de integridade, que equilibram controles normativos com a promoção do autocontrole ético baseado em valores, representa uma resposta estratégica à corrupção. Ao enfatizar a corrupção como um vetor de destruição de recursos públicos e gerador de desigualdades, a OCDE (2017) destaca a integridade pública como a linha de frente na resposta sustentável à corrupção. Essa abordagem ressalta a importância de alinhar consistentemente as ações do setor público aos valores, princípios e normas éticas que sustentam o interesse público acima dos interesses privados, configurando a integridade pública como essencial para a eficácia, eficiência e confiança nas instituições (Scudino, 2022; Carboni, 2023).

Apesar dos avanços nas legislações e convenções anticorrupção, sua implementação efetiva enfrenta diversos desafios e críticas (Rose-Ackerman; Palifka, 2016). A falta de coordenação entre as diferentes esferas de governo, a carência de recursos financeiros e humanos dedicados ao combate à corrupção bem como a influência de grupos de interesse contrários às reformas são obstáculos recorrentes. Acrescente-se o fato de os críticos apontarem que muitas convenções internacionais carecem de mecanismos de monitoramento e sanções eficazes, o que limita seu impacto real.

Ao integrar essas perspectivas e iniciativas, a agenda de combate à corrupção se fortalece, refletindo um entendimento mais profundo e abrangente dos desafios impostos pela corrupção e das estratégias necessárias para superá-los. A luta contra a corrupção, portanto, não se restringe apenas a medidas repressivas, mas engloba a promoção de uma cultura de integridade que permeia todas as esferas da governança pública, essencial para assegurar o desenvolvimento sustentável e a confiança nas instituições públicas.

### 2.2.3 Programas de integridade no setor público

A evolução do conceito de integridade pública levou naturalmente ao desenvolvimento de mecanismos práticos para sua implementação nas organizações estatais. Os programas de integridade emergem nesse contexto como a principal ferramenta para operacionalizar os princípios e valores da integridade no setor público.

A terminologia adotada na legislação brasileira reflete uma escolha consciente por denominar estes mecanismos como “programas de integridade”, em vez do termo “*compliance*”, mais comum no setor privado. Esta escolha, segundo Vaz e Mastrodi (2021), enfatiza não apenas a conformidade normativa, mas principalmente o compromisso com valores éticos e com o interesse público. O arcabouço legal que sustenta esses programas teve início com a Lei Anticorrupção (Lei n.º 12.846/2013) e o Decreto n.º 9.203/2017, evoluindo até sua forma mais atual.

No Brasil, o marco mais recente dessa evolução é o Decreto n.º 11.529, de 16 de maio de 2023, que estabelece formalmente o conceito de programa de integridade como

o conjunto estruturado de medidas institucionais destinadas à prevenção, à detecção e à resposta em relação aos atos ou práticas de corrupção, fraude, irregularidades, ilícitos e outros desvios éticos e de conduta, assim como para a promoção de valores, normas e padrões de comportamento em direção ao interesse público (Brasil, 2023b).

Esse mesmo decreto instituiu o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação (Sitai) da Administração Pública Federal, representando uma evolução importante no arcabouço normativo da integridade pública no Brasil. O Sitai integra e fortalece estruturas existentes, como o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (Siscor), e o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (SisOuv).

Essa definição legal consolida um entendimento mais abrangente dos programas de integridade, que devem ser estruturados considerando as características específicas de cada organização, incluindo seus riscos particulares, o número de servidores e colaboradores, a complexidade da estrutura organizacional, o setor de atuação e a natureza das interações com os setores público e privado. De acordo com Barreto e Vieira (2021), essa abordagem contextualizada representa uma mudança significativa na forma como as organizações públicas abordam a prevenção à corrupção e a promoção da ética.

Dematté e Gonçalves (2020) destacam que os programas de integridade se estruturam em três dimensões principais: prevenção, detecção e correção. Na dimensão preventiva, incluem-se ações como treinamentos, códigos de conduta e análise de riscos. A detecção

envolve canais de denúncia, monitoramento e auditorias. Já a dimensão corretiva abrange processos disciplinares e medidas para remediar violações identificadas.

A implementação desses programas, conforme analisa Scudino (2022), produz benefícios que transcendem o mero cumprimento normativo. A autora identifica impactos positivos, como a redução de riscos operacionais, o fortalecimento da confiança institucional e a melhoria da eficiência administrativa. Carboni (2023) complementa essa análise destacando que os programas de integridade contribuem decisivamente para a construção de uma cultura organizacional orientada por valores éticos.

Uma análise comparativa internacional conduzida por Demmke e Moilanen (2011) revelou diferentes abordagens para a estruturação de programas de integridade. Os autores identificaram variações significativas nas práticas adotadas por diferentes países, embora os princípios fundamentais permaneçam similares. Essa diversidade, segundo os autores, reflete as particularidades culturais e institucionais de cada contexto nacional.

No Brasil, a Controladoria-Geral da União assume papel central na promoção e orientação dos programas de integridade. Leal (2021) destaca que a atuação da CGU tem sido fundamental para disseminar boas práticas e apoiar as organizações públicas na estruturação de seus programas. O autor ressalta que esse suporte técnico contribui para a padronização de procedimentos e para o estabelecimento de padrões mínimos de qualidade.

Os programas de integridade representam, portanto, a materialização prática do compromisso das organizações públicas com a promoção da ética e o combate à corrupção. Como observam Amorim e Oliveira (2022), esses programas fornecem a estrutura necessária para traduzir princípios abstratos em práticas concretas, estabelecendo mecanismos objetivos para prevenir desvios e promover uma cultura de integridade.

#### 2.2.4 Desafios à institucionalização da integridade em organizações públicas

A implementação eficaz de programas de integridade transcende a mera formulação de políticas. Esses programas devem ser construídos sobre um entendimento profundo das causas dos problemas de integridade que enfrentam, adaptados ao contexto específico de cada organização e direcionados a tipos específicos de violações (Huberts *et al.*, 2014). A literatura sugere que, apesar da prevalência de abordagens baseadas no senso comum, como campanhas educacionais e monitoramento pela sociedade civil, ainda existe uma lacuna significativa no embasamento empírico que sustenta sua efetividade (Gans-Morse *et al.*, 2018).



A implementação desses programas requer um investimento substancial em tempo e recursos, exigindo reestruturação organizacional, articulação entre unidades internas, reformulação de códigos de conduta e redesenho de processos de controle (Scudino, 2022). Além disso, a dimensão comportamental é crucial, uma vez que a integridade se fundamenta na escolha moral dos indivíduos, influenciada pela dinâmica social e pelo contexto em que estão inseridos (OCDE, 2018).

De Graaf e Van der Wal (2010) destacam que, por vezes, políticas de integridade não alcançam os efeitos desejados devido a conflitos entre ética e integridade *versus* eficiência e eficácia. Esse dilema evidencia a complexidade de harmonizar princípios de integridade com a necessidade de ação efetiva, especialmente sob pressão de tempo e incertezas sobre a legitimidade das ações possíveis. Huberts (2020) reitera que a integridade é apenas um dos valores que informam a qualidade da governança, e diferentes valores podem ter diferentes pesos dependendo das circunstâncias, sugerindo que não é possível otimizá-los simultaneamente.

Uma questão fundamental na implementação de programas de integridade é a avaliação de sua eficácia. Nesse sentido, é essencial estabelecer métricas e indicadores adequados para mensurar os resultados obtidos. Alguns indicadores comumente utilizados incluem o número de denúncias recebidas e investigadas, a redução de casos de corrupção, o grau de conscientização dos servidores públicos sobre ética e integridade, e a percepção da sociedade em relação à transparência e à confiança nas instituições públicas (OECD, 2018b; World Bank, 2020). No entanto, a mensuração da eficácia enfrenta desafios, como a dificuldade de isolar o impacto dos programas de integridade de outros fatores, a subjetividade na avaliação de aspectos culturais e comportamentais, e a escassez de dados confiáveis em alguns contextos. Esforços contínuos são necessários para aprimorar as metodologias de avaliação, incorporando abordagens quantitativas e qualitativas, e promovendo a transparência na divulgação dos resultados (Transparency International, 2021).

A operacionalização da integridade nas organizações públicas enfrenta desafios significativos, incluindo a ausência de uma base comum e estável para compreender seu significado em diversas prescrições de política pública (Robinson; Cadzow; Kirkby, 2018). Além disso, a avaliação da integridade organizacional é complexa, com a literatura fornecendo apenas um conjunto de indicadores para caracterizar, de forma aproximada, a funcionalidade da organização em relação à integridade (Jurkiewicz, 2013).

Tremblay, Martineau e Pauchant (2017) observam que, apesar da ampla aceitação do modelo de gestão da integridade promovido pela OCDE, sua eficácia ainda não foi totalmente

validada teórica e empiricamente. Desafios, especialmente relacionados à implementação, têm sido identificados, incluindo a dificuldade de avaliar o equilíbrio entre *compliance* e integridade e a incerteza sobre o impacto das intervenções no público-alvo (Hoekstra, 2016).

No contexto específico das organizações policiais, a institucionalização da integridade enfrenta desafios adicionais relacionados à natureza sensível e complexa da atividade de segurança pública. A necessidade de equilibrar transparência com sigilo investigativo, a estrutura hierárquica característica dessas instituições, e a gestão de informações sensíveis criam um ambiente único que demanda adaptações específicas nos programas de integridade.

Conforme destaca Dandolini (2023), a segurança pública encontra-se com provocações perante os desafios sociais e ambientes emergentes, exigindo que as organizações policiais mantenham a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio, enquanto buscam fortalecer ações de prevenção, combate à corrupção e priorização de políticas de redução da letalidade violenta. Nesse cenário, a implementação de programas de integridade requer uma abordagem que considere as particularidades operacionais da atividade policial, incluindo a necessidade de proteger informações sensíveis relacionadas a investigações em andamento, garantir a segurança de testemunhas e informantes, bem como manter a eficácia operacional.

Além disso, a cultura organizacional própria das instituições policiais, marcada por forte senso de corporativismo e tradição, pode apresentar resistências à implementação de novos mecanismos de controle e transparência (Dandolini, 2023). A superação desses desafios demanda o desenvolvimento de estratégias específicas que harmonizem os princípios de integridade com as necessidades operacionais da atividade policial, incluindo a criação de ambientes de colaboração e coprodução, bem como o estabelecimento de redes intra e interorganizacionais que potencializem a troca de experiências e boas práticas em integridade pública.

A institucionalização da integridade em organizações públicas, portanto, é um processo multifacetado que exige uma abordagem holística. O sucesso dessa institucionalização depende não apenas da formulação de políticas e programas de integridade, mas também de sua implementação cuidadosa, considerando o contexto organizacional, o comportamento humano e a dinâmica social, além de um compromisso contínuo com a transparência, a *accountability* e a ética.

## 2.3 Avaliação de políticas públicas

A avaliação de políticas públicas desempenha um papel essencial no aprimoramento da gestão governamental e na promoção da efetividade das intervenções estatais. Conforme Pal (2005), a política pública compreende um curso de ação ou inação das autoridades públicas para resolução de um problema ou conjunto inter-relacionado de problemas. Dente e Subirats (2014) complementam, definindo a política pública como um conjunto de decisões e atividades para solução de um problema coletivo, que pode ser uma insatisfação quanto a uma necessidade, uma demanda ou uma oportunidade pública.

Nesse contexto, Cunha (2018) destaca que a avaliação de políticas públicas é um meio de prover informações cientificamente válidas e socialmente legítimas sobre uma intervenção, de forma que os diferentes atores envolvidos possam se posicionar sobre a mesma ou seus componentes com a finalidade de conhecê-la, adotá-la, aprimorá-la, decidir sobre sua continuidade ou determinar seus efeitos.

A avaliação sistemática de políticas públicas emergiu no cenário pós-Segunda Guerra Mundial, impulsionada pela necessidade de otimizar a alocação de recursos públicos e garantir a efetividade dos programas sociais. Weiss (1998) destaca que, nas décadas de 1960 e 1970, a avaliação ganhou proeminência nos Estados Unidos com a implementação dos programas da “Grande Sociedade”, quando gestores públicos precisavam demonstrar objetivamente os resultados das intervenções governamentais.

Durante a década de 1980, a avaliação de políticas públicas experimentou uma significativa evolução metodológica. Rossi, Lipsey e Freeman (2004) contribuíram para esse desenvolvimento ao propor uma abordagem abrangente que integrava métodos quantitativos e qualitativos, estabelecendo as bases para uma avaliação mais sistemática e cientificamente rigorosa. Patton (2008) posteriormente introduziu a “avaliação focada na utilização”, enfatizando a importância de considerar as necessidades dos *stakeholders* e a aplicabilidade prática dos resultados avaliativos.

As abordagens avaliativas podem ser classificadas em diferentes categorias, dependendo de seu propósito e momento de realização. Wholey, Hatry e Newcomer (2010) identificam três tipos principais: avaliação *ex ante* (realizada antes da implementação), monitoramento (durante a execução) e avaliação *ex post* (após a conclusão). Chen (2005) acrescenta a distinção entre avaliação formativa, focada no aprimoramento do programa durante sua execução, e somativa, que analisa os resultados finais.

Quanto às metodologias, a literatura contemporânea reconhece a importância de abordagens múltiplas. Vedung (2017) destaca três paradigmas principais: a avaliação orientada por objetivos, que compara resultados com metas predefinidas; a avaliação livre de objetivos, que examina todos os efeitos, independentemente das intenções originais; e a avaliação orientada para os *stakeholders*, que considera as perspectivas dos diferentes atores envolvidos.

Ala-Harja e Helgason (2000) corroboram essa perspectiva, enfatizando que a avaliação de programas é um mecanismo de melhoria do processo de tomada de decisões, visando à alocação apropriada de recursos e a prestação de contas para o parlamento e os cidadãos. Silva (1999) aponta dois motivos principais para a avaliação de atividades de governo: a preocupação com a efetividade, aferindo os resultados esperados e não esperados alcançados pela implementação dos programas; e a compreensão do processo pelo qual os programas alcançaram ou não esses resultados, analisando a dinâmica da intervenção estatal e os problemas concretos advindos da implementação.

Ainda de acordo com Silva (1999; 2002), as questões imediatas e centrais a serem respondidas pelos estudos de avaliação seriam: em que medida os objetivos propostos na formulação do programa são ou foram alcançados na implementação? Como o programa funciona e quais os motivos que levam ou levaram a atingir ou não os resultados?

Visando orientar e sistematizar as ações de controle e avaliação de políticas públicas, o Tribunal de Contas da União (TCU) desenvolveu um modelo para avaliar o nível de maturidade dessas políticas, contribuindo para a melhoria de seu desempenho e resultados por meio do aprimoramento de seu processo de formulação, implementação e avaliação (TCU, 2020). Conforme o TCU (2020), um modelo de maturidade demonstra o quanto um processo é capaz de promover o alcance de seus objetivos e a melhoria contínua de seu desempenho.

No contexto do *Referencial de controle de políticas públicas* (TCU, 2020), a maturidade é determinada pelo preparo das estruturas para gestão; pelo emprego dessas capacidades aos processos e parcerias; bem como pelos resultados obtidos na melhoria do desempenho de políticas públicas no cumprimento de sua finalidade de gerar valor para a sociedade com eficiência, eficácia, transparência, *accountability* e conformidade com leis e regulamentos (TCU, 2020). Dessa forma, um modelo de maturidade pode auxiliar na realização de diagnósticos das políticas públicas no Brasil, desde sua formulação até sua avaliação, e induzir a adoção de boas práticas consagradas na legislação, na literatura especializada e em outros referenciais nacionais e internacionais para análise, avaliação e controle de políticas públicas.

### 2.3.1 Modelos de maturidade

A origem dos modelos de maturidade pode ser rastreada até os esforços iniciais para padronizar e avaliar o processo de desenvolvimento de *software*. O modelo de maturidade de capacidade (em inglês, *capability maturity model* – CMM), desenvolvido pelo *Software Engineering Institute* (SEI) na década de 1980, é frequentemente citado como um dos primeiros exemplos desses *frameworks*. O CMM foi projetado para ajudar as organizações de *software* a avaliar a eficiência e eficácia de seus processos de desenvolvimento, visando à melhoria contínua (Paulk *et al.*, 1993). Essa abordagem sistemática para o desenvolvimento de *software* ilustra o objetivo primário dos modelos de maturidade iniciais: fornecer um caminho claro para a otimização dos processos internos e a melhoria da qualidade do produto.

Geralmente, os modelos de maturidade incluem vários níveis, cada um dos quais descreve uma fase de maturidade com características específicas em termos de processos, práticas, ferramentas e resultados. Um modelo de maturidade (MM) é uma ferramenta de avaliação que ajuda as organizações a entender e medir o nível de maturidade de um processo específico ou de um conjunto de processos presentes no negócio. Segundo Freitas *et al.* (2020), o MM funciona como um roteiro que identifica as atividades-chave que ajudam a instituição a alcançar níveis mais altos de maturidade.

À medida que a complexidade organizacional aumentava e as demandas por eficiência e eficácia se intensificavam, tornou-se evidente a necessidade de modelos de maturidade em outras áreas além do desenvolvimento de *software*. A principal motivação por trás da expansão dos modelos de maturidade para diversas disciplinas reside na crescente complexidade organizacional e na necessidade de avaliação e melhoria sistemáticas dos processos. As organizações enfrentam um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico, caracterizado por mudanças tecnológicas rápidas, competição global intensificada e expectativas elevadas de *stakeholders*.

Nesse contexto, os modelos de maturidade oferecem uma estrutura para avaliar a eficácia dos processos organizacionais, identificar áreas de melhoria e implementar práticas padronizadas para alcançar resultados superiores (Wendler, 2012). A gestão de projetos, por exemplo, adotou o *project management maturity model* como uma ferramenta para avaliar e aprimorar a capacidade de gestão de projetos das organizações (Crawford, 2006). Da mesma forma, o *information technology infrastructure library* e o *information security management maturity model* surgiram para abordar a gestão de serviços de TI e a segurança da informação, respectivamente, refletindo a expansão dos modelos para atender a diversas necessidades organizacionais.

A aplicação de modelos de maturidade apresenta benefícios significativos, mas também enfrenta desafios importantes que precisam ser considerados. De Bruin *et al.* (2005) destacam como principais vantagens a capacidade de fornecer um roteiro claro para melhoria organizacional e estabelecer uma linguagem comum para avaliação do progresso. Pöppelbuß e Röglinger (2011) acrescentam que os modelos de maturidade facilitam *benchmarking* entre organizações e promovem uma abordagem sistemática para desenvolvimento de capacidades.

Entretanto, Becker, Knackstedt e Pöppelbuß (2009) identificam limitações relevantes, como a tendência à simplificação excessiva de realidades complexas e o risco de uma abordagem muito prescritiva que pode não se adequar a todos os contextos organizacionais. Segundo Maier, Moultrie e Clarkson (2012), outra limitação significativa é a dificuldade de adaptação dos modelos às especificidades de diferentes setores e culturas organizacionais.

A experiência prática com modelos de maturidade também revelou desafios na sua implementação. Kohlegger, Maier e Thalmann (2009) apontam que organizações frequentemente enfrentam dificuldades na transição entre níveis de maturidade, especialmente quando isso exige mudanças culturais significativas. Além disso, Mettler (2011) ressalta que o foco excessivo em atingir níveis mais altos de maturidade pode levar a uma abordagem mecanicista, perdendo de vista as reais necessidades da organização.

O desenvolvimento futuro dos modelos de maturidade aponta para direções promissoras. Gottschalk e Solli-Sæther (2009) preveem uma evolução para modelos mais flexíveis e adaptáveis, capazes de acomodar as particularidades de diferentes contextos organizacionais. Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012) sugerem que a incorporação de elementos de análise preditiva e aprendizado de máquina pode enriquecer a capacidade avaliativa dos modelos.

Exemplos específicos de modelos de maturidade aplicados à avaliação de políticas públicas e integridade pública incluem o MMIP da CGU no Brasil e o *public governance maturity model* (PGMM) proposto pela OCDE. O MMIP fornece diretrizes para implementação e monitoramento de programas de integridade nas organizações públicas brasileiras, enquanto o PGMM avalia a maturidade da governança pública em diferentes países com base em princípios como integridade, transparência e prestação de contas (CGU, 2023; OCDE, 2016).

Os modelos de maturidade apresentam várias vantagens no contexto da avaliação de políticas públicas. Eles fornecem uma abordagem estruturada e sistemática para avaliar o desempenho dos programas e políticas, identificar lacunas e oportunidades de melhoria, e orientar a implementação de práticas comprovadas. Além disso, os modelos promovem a transparência e a prestação de contas, uma vez que os critérios e indicadores de avaliação são

claramente definidos e comunicados a todas as partes interessadas (World Bank, 2022). Para alcançar esses benefícios, os modelos comumente avaliam dimensões como liderança, processos, pessoas, tecnologia e resultados.

### 2.3.2 Avaliação e modelos de maturidade em integridade pública

A avaliação da integridade pública tem se consolidado como um campo especializado que demanda abordagens metodológicas próprias. Hoekstra e Kaptein (2021) destacam que a efetividade dos programas de integridade está diretamente relacionada à qualidade dos processos avaliativos implementados, que devem considerar tanto aspectos estruturais quanto comportamentais das organizações. Essa perspectiva é reforçada por Macaulay *et al.* (2022), que enfatizam a necessidade de avaliações longitudinais para compreender a evolução das práticas anticorrupção no setor público.

No Brasil, as iniciativas de avaliação da integridade pública têm apresentado desenvolvimento significativo. Barreto e Vieira (2021) identificam uma evolução nos indicadores e metodologias utilizados, embora também apontem desafios persistentes na implementação de programas de integridade.

O contexto específico das organizações policiais apresenta desafios particulares para a avaliação de integridade. Ring e Bjørge (2021) analisam perspectivas internacionais no combate à corrupção policial, destacando a necessidade de equilibrar transparência com requisitos operacionais. No cenário brasileiro, Costa (2023) identifica desafios e oportunidades da governança em organizações policiais, da qual o programa de integridade é um instrumento, enfatizando a importância de adaptações metodológicas que respeitem as particularidades institucionais.

Recentemente, a CGU desenvolveu o MMIP como uma ferramenta para orientar a implementação e o monitoramento eficazes de programas de integridade (CGU, 2023). Esse modelo fornece diretrizes claras, focando na promoção da conformidade de condutas, priorização do interesse público e desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada à entrega de valor público. Esse modelo destaca os macroprocessos-chave e os elementos essenciais para alcançar uma gestão da integridade robusta e conectada à missão institucional, envolvendo também as partes interessadas (*stakeholders*) no processo.

O MMIP é inspirado em *frameworks* consolidados, incluindo o modelo de maturidade de auditoria interna (IA-CM), o modelo de maturidade correcional (MM-CRG) e o modelo de maturidade de ouvidoria pública (MMOuP), integrando práticas de três painéis gerenciais

significativos: o Painel de Integridade Pública da CGU, o Portal de Avaliação da Comissão de Ética Pública, e o Modelo de Maturidade em Integridade Pública da OCDE.

Estruturado em cinco níveis progressivos, o MMIP delinea os requisitos e as expectativas de desempenho para entidades públicas em diferentes estágios de desenvolvimento de integridade pública. O modelo é composto por três elementos fundamentais: governança e estrutura organizacional para a integridade; capacidade organizacional para a integridade; e gestão e desempenho da integridade. Estes elementos abrangem as áreas-chave a serem avaliadas, visando não apenas o cumprimento de normativas, mas também a geração de valor público (CGU, 2023).

A introdução do “nível pleno” e do “elemento pleno” no MMIP permite flexibilidade na progressão dos níveis de maturidade e reconhece a completude dos macroprocessos-chave (em inglês, *key process areas* – KPAs) dentro de um elemento específico, garantindo que a evolução na maturidade em integridade pública não seja limitada por discrepâncias entre diferentes áreas de uma organização (CGU, 2023).

Os KPAs são definidos como as ações essenciais e as condições necessárias em cada nível de maturidade, orientando as organizações na implementação e sustentação de práticas robustas de integridade. O MMIP serve como um guia para a autoavaliação ou avaliação externa, fornecendo uma análise detalhada das práticas de integridade em relação aos padrões estabelecidos, e oferece diretrizes claras para o desenvolvimento contínuo e aprimoramento das estratégias de integridade.

Rose-Ackerman e Palifka (2023) identificam tendências globais na evolução dos sistemas de integridade pública e destacam a importância crescente de avaliações sistemáticas e baseadas em evidências. No contexto policial brasileiro, Ciriaco (2023) analisa a implementação de políticas de *compliance* na polícia civil, demonstrando a viabilidade de adaptar modelos avaliativos às especificidades das organizações de segurança pública.

Embora originalmente criado para a administração direta, autarquias e fundações públicas do Poder Executivo federal, segundo a CGU, o MMIP pode ser adaptado para avaliação da maturidade da integridade pública em outras esferas e organizações, incluindo a PCDF, sendo possível adequar seus parâmetros avaliativos às especificidades organizacionais sem comprometer seu rigor metodológico (Brasil, 2023).

### 2.3.3 Validação de instrumentos de avaliação

A validação de instrumentos de avaliação constitui etapa fundamental para garantir a qualidade e confiabilidade de pesquisas científicas. Conforme destacam Alexandre e Coluci



(2011), o processo de validação visa verificar se o instrumento mede exatamente o que se propõe a medir, sendo essencial para assegurar a precisão e adequação das medidas obtidas.

A literatura apresenta diferentes abordagens metodológicas para validação de instrumentos. Pasquali (2010) identifica três tipos principais de validação: conteúdo, critério e construto. Para instrumentos organizacionais como modelos de maturidade, a validação de conteúdo assume especial relevância, pois permite verificar o grau em que cada elemento do instrumento é relevante e representativo do construto específico para um objetivo particular de avaliação.

O processo de validação geralmente envolve a avaliação por especialistas, conforme proposto por Grant e Davis (1997). Alexandre e Coluci (2011) recomendam entre três e cinco juízes, dependendo da área de especialidade necessária. Os avaliadores devem analisar aspectos como clareza da linguagem, pertinência prática e relevância teórica dos itens.

No contexto específico de modelos de maturidade, Wendler (2012) enfatiza que a validação deve considerar não apenas aspectos técnicos do instrumento, mas também sua aplicabilidade prática e relevância para o contexto organizacional. Essa perspectiva é particularmente importante quando se trata de adaptar modelos genéricos para organizações com características específicas.

Para quantificar o grau de concordância entre os avaliadores, Hernández-Nieto (2002) desenvolveu o coeficiente de validação de conteúdo (CVC). Essa metodologia permite uma análise objetiva do nível de concordância entre os especialistas, fornecendo indicadores quantitativos da validade do instrumento. O CVC é calculado considerando a razão entre a média das notas atribuídas pelos juízes e a pontuação máxima possível, subtraindo-se um fator de correção para o número de juízes.

A análise quantitativa da validação deve ser complementada por aspectos qualitativos. Fenker, Diehl e Alves (2011) recomendam uma abordagem que combine técnicas estatísticas com análise detalhada do conteúdo e adequação contextual do instrumento. Essa perspectiva integrada permite uma avaliação mais robusta e abrangente do instrumento.

Lynn (1986) destaca que o processo de validação deve ser iterativo, permitindo refinamentos sucessivos baseados nos resultados das avaliações. Essa abordagem possibilita o aprimoramento contínuo do instrumento, assegurando sua adequação aos objetivos propostos e ao contexto de aplicação. A documentação detalhada desse processo iterativo é fundamental para garantir a transparência e replicabilidade da validação.

A validação de instrumentos em organizações públicas enfrenta desafios adicionais relacionados às peculiaridades do setor, como hierarquia institucional e necessidade de

conformidade com normas específicas. Capovilla e Gonçalves (2018) ressaltam que esses aspectos devem ser considerados desde o planejamento inicial do processo de validação.

Em suma, a validação de instrumentos, especialmente modelos de maturidade em organizações públicas, requer uma abordagem sistemática e rigorosa que considere tanto aspectos metodológicos quanto características específicas do contexto organizacional. O processo deve assegurar não apenas a validade estatística, mas também a aplicabilidade prática e relevância do instrumento para seu propósito específico.

## **2.4 Modelo de maturidade em integridade pública**

A evolução dos mecanismos de avaliação da integridade pública no Brasil culminou, em dezembro de 2023, com o desenvolvimento do MMIP pela CGU. Esse modelo representa uma resposta estruturada à necessidade de padronização e sistematização dos programas de integridade no setor público, alinhando-se às recomendações internacionais da OCDE (2018) sobre a importância de *frameworks* avaliativos robustos para o fortalecimento da integridade pública.

O MMIP se estrutura em cinco níveis progressivos de maturidade, refletindo o entendimento de que a evolução organizacional em direção a maiores níveis de maturidade ocorre de forma gradual e sistemática. Cada nível representa um estágio específico de desenvolvimento em termos de integridade pública, estabelecendo requisitos e expectativas de desempenho que devem ser claramente definidos para permitir uma avaliação objetiva e consistente.

O modelo incorpora três elementos fundamentais que abrangem aspectos essenciais da gestão da integridade: governança e estrutura organizacional para a integridade; capacidade organizacional para a integridade; e gestão e desempenho da integridade. Essa estrutura tripartite reflete o entendimento de que a integridade pública deve ser abordada de forma holística, considerando aspectos estruturais, capacidades organizacionais e resultados práticos.

Como destacam Hoekstra e Kaptein (2021), a efetividade dos programas de integridade está diretamente relacionada à qualidade dos processos avaliativos implementados. Nesse sentido, o MMIP estabelece os KPAs como elementos fundamentais para a construção da maturidade em integridade pública, especificando as ações essenciais e as condições necessárias em cada nível de maturidade, destacando a importância de avaliações longitudinais para compreender a evolução das práticas de integridade no setor público.

### **2.4.1 Estruturação do MMIP**

A estruturação do MMIP reflete a evolução conceitual dos *frameworks* avaliativos no setor público. Modelos de maturidade eficazes devem apresentar uma estrutura clara e sistemática que permita às organizações avaliarem seu estado atual e planejarem sua evolução. Nesse sentido, o MMIP se organiza como uma matriz detalhada, composta por cinco níveis de maturidade e três elementos distintos, caracterizada por uma estrutura de avaliação progressiva e integrada.

Esta matriz (Figura 1), fundamentada nas práticas consolidadas de avaliação de maturidade organizacional, fornece um *roadmap* para a evolução institucional. Cada nível representa um estágio distinto de desenvolvimento, caracterizado por práticas e capacidades específicas, conforme estabelecido pela CGU (Brasil, 2023):

- 1) Nível inicial: caracteriza-se pela presença de atividades não estruturadas e dependência de esforços individuais, correspondendo ao estágio mais básico de maturidade organizacional.
- 2) Nível padronizado: marca o início da institucionalização, com o estabelecimento de estruturas e funções básicas de integridade, correspondendo à fase de formalização dos processos organizacionais.
- 3) Nível integrado: representa a incorporação efetiva da integridade nas ferramentas corporativas e na gestão de riscos, caracterizando o estágio de consolidação das práticas organizacionais.
- 4) Nível gerenciado: evidencia uma gestão estratégica da integridade, com ações preventivas e mensuração de desempenho, correspondendo à maturidade gerencial avançada.
- 5) Nível otimizado: representa o estágio mais avançado, caracterizado pela otimização contínua e engajamento efetivo com *stakeholders* externos, correspondendo ao estado ideal de maturidade em integridade pública.

**Figura 1 – Estrutura do MMIP**

Fonte: Modelo de Maturidade em Integridade Pública (BRASIL, 2023a).

Os elementos fundamentais do modelo, por sua vez, refletem as dimensões essenciais da gestão da integridade identificadas na literatura. O primeiro elemento, governança e estrutura organizacional para a integridade, identifica os requisitos estruturais para uma gestão eficaz da integridade, abrangendo a estruturação e o funcionamento das áreas responsáveis, o comprometimento das lideranças e a participação em redes públicas.

O segundo elemento, capacidade organizacional para a integridade, descreve as competências organizacionais necessárias para a gestão efetiva da integridade, focando no desenvolvimento de competências, gestão de riscos e sensibilização para questões emergentes.

O terceiro elemento, gestão e desempenho da integridade, caracteriza a operacionalização efetiva das práticas de integridade, visando à articulação, mobilização e diagnóstico, além do monitoramento contínuo do programa.

A interação entre esses elementos e níveis é operacionalizada através de uma estrutura matricial onde cada célula, representando um KPA específico, é identificada por uma numeração que reflete sua localização e função no modelo. Essa abordagem sistemática é necessária para garantir a precisão e objetividade na avaliação da maturidade organizacional.

A evolução da maturidade em integridade pública requer uma abordagem estruturada que permita às organizações avaliarem seu estado atual e planejarem seu desenvolvimento futuro. Nesse sentido, o MMIP fornece não apenas um instrumento de diagnóstico, mas um roteiro completo para o desenvolvimento da integridade nas organizações públicas, estabelecendo um caminho claro para o aprimoramento contínuo das práticas de integridade.

#### 2.4.2 Níveis de maturidade em integridade pública

A concepção dos níveis de maturidade no MMIP fundamenta-se no entendimento de que a evolução organizacional ocorre por meio de estágios progressivos e bem definidos. Essa abordagem alinha-se à perspectiva de que o desenvolvimento da integridade pública requer uma progressão estruturada, permitindo às organizações avaliarem e planejarem seu desenvolvimento de forma sistemática.

Conforme estabelecido pela CGU (Brasil, 2023), o modelo define uma progressão que contempla as diferentes fases de desenvolvimento organizacional em termos de integridade pública (Figura 2).

**Figura 2** – Níveis de maturidade do MMIP



Fonte: Modelo de Maturidade em Integridade Pública (BRASIL, 2023a)

Cada nível representa não apenas um conjunto de práticas e capacidades, mas também identifica como diferentes estágios de maturidade institucional em relação à gestão da integridade. O estágio inicial caracteriza-se pela ausência de estruturação formal das práticas de integridade, com resultados dependentes principalmente de esforços individuais. Essa condição é típica de organizações que ainda não institucionalizaram suas práticas de integridade, resultando em ações não sustentáveis e resultados inconsistentes. Esse nível serve como ponto de partida para o diagnóstico organizacional, permitindo identificar as lacunas iniciais a serem endereçadas.

A evolução para o nível padronizado marca um avanço significativo com o estabelecimento de uma unidade de gestão da integridade (UGI) ou unidade setorial de integridade (USI). Essa estruturação inicial é fundamental para a institucionalização das práticas de integridade. Nesse nível, observa-se a formalização de processos, o início de programas de capacitação e o estabelecimento de fundamentos para a gestão de riscos.

O terceiro nível, denominado integrado, representa um marco importante no desenvolvimento da maturidade em integridade. Esse estágio é caracterizado pela efetiva incorporação das práticas de integridade na cultura organizacional. O comprometimento ativo das lideranças com o programa de integridade torna-se essencial para o sucesso das iniciativas de integridade. A organização passa a empregar ferramentas corporativas e metodologias específicas para gerenciar riscos, desenvolvendo competências em integridade de forma transversal entre os servidores.

O alcance do nível gerenciado indica uma maturidade organizacional avançada, estratégica à gestão da integridade. Nesse estágio, a organização estabelece uma instância colegiada de suporte à gestão da integridade, promovendo a cooperação e o compartilhamento de boas práticas. A UGI ou USI assume um papel estratégico no planejamento organizacional, e a gestão de riscos de integridade torna-se parte integrante da cultura institucional. Esse nível é marcado pelo desenvolvimento de ações preventivas e pelo estabelecimento de indicadores para mensurar o desempenho da gestão da integridade.

O nível otimizado representa o ápice da maturidade em integridade pública. Nesse estágio, a organização não apenas mantém práticas avançadas de integridade, mas também busca ativamente o engajamento com a sociedade civil e os beneficiários de sua missão institucional. A otimização contínua dos processos, baseada no *feedback* das diferentes áreas e funções de integridade, reflete uma característica fundamental de organizações com alta maturidade em governança e integridade.

Essa estruturação em níveis progressivos permite uma avaliação sistemática do desenvolvimento organizacional em termos de integridade pública. Cada nível estabelece padrões claros de desempenho e características esperadas, fornecendo um roteiro para o desenvolvimento contínuo das práticas de integridade. A progressão entre os níveis deve considerar as especificidades e desafios particulares de cada organização, especialmente em contextos sensíveis como o das instituições policiais.

#### 2.4.3 Atividades da integridade pública

A estruturação das atividades da integridade pública no MMIP reflete o entendimento de que a efetividade dos programas de integridade depende da articulação adequada entre diferentes dimensões organizacionais. O modelo organiza essas atividades em três elementos essenciais, cada um abordando aspectos específicos da gestão da integridade.

O primeiro elemento, governança e estrutura organizacional para a integridade, identifica como requisitos estruturais para uma gestão efetiva da integridade. Esse elemento

ênfatiza a importância de uma UGI ou USI adequadamente estruturada, com recursos e competências formalmente estabelecidos. A definição clara de responsabilidades e fluxos de trabalho é fundamental para o sucesso de programas de integridade. As atividades nesse elemento incluem desde a promoção do compromisso das lideranças até o estabelecimento de redes de colaboração interinstitucionais.

O segundo elemento, capacidade organizacional para a integridade, descreve as competências essenciais para a gestão da integridade. Esse elemento abrange o desenvolvimento de planos de capacitação, a implementação de metodologias de gestão de riscos e a sensibilização para questões emergentes.

O terceiro elemento, gestão e desempenho da integridade, centra-se na operacionalização e monitoramento efetivo do programa e plano de integridade. Essa dimensão identifica a necessidade de traduzir princípios em práticas concretas. Nesse elemento, a coleta sistemática de informações e o diagnóstico regular da integridade organizacional tornam-se procedimentos essenciais. A institucionalização de processos de troca de informações e a construção colaborativa de soluções são fundamentais para o sucesso da missão institucional.

A integração destes três elementos permite uma abordagem holística à gestão da integridade pública. Essa estruturação possibilita uma gestão equilibrada entre aspectos estruturais, desenvolvimento de capacidades e monitoramento de resultados. O modelo reconhece a necessidade de adaptar essas atividades às especificidades de cada organização, particularmente em contextos sensíveis como o das instituições policiais.

A abordagem do MMIP em relação a esses elementos enfatiza tanto a dimensão interna quanto externa da gestão da integridade. Essa perspectiva dual identifica a capacidade da instituição em fortalecer os processos internos enquanto mantém um diálogo ativo com a sociedade. Essa integração entre aspectos internos e externos é fundamental para a construção de uma cultura de integridade efetiva e duradoura.

A estruturação das atividades no MMIP reflete, portanto, o entendimento contemporâneo de que a gestão da integridade pública requer uma abordagem multidimensional e integrada. Essa organização permite não apenas a avaliação sistemática das práticas de integridade, mas também fornece um *framework* para seu desenvolvimento contínuo e aprimoramento.

#### 2.4.4 Macroprocessos-chave

Os macroprocessos-chave ou *key process areas* (KPAs) representam, no contexto do MMIP, os elementos fundamentais para a avaliação e desenvolvimento da maturidade organizacional. Conforme estabelecido pela CGU (Brasil, 2023), cada KPA é estruturado em torno de componentes essenciais que definem sua implementação eficaz: o objetivo, que estabelece o propósito e escopo, e as atividades essenciais, que delineiam as ações necessárias para sua realização.

A definição dos objetivos em cada KPA é necessária para estabelecer padrões claros de desempenho e resultados esperados. Essa clareza na definição de objetivos é fundamental para garantir a efetividade das práticas de integridade.

As atividades essenciais, por sua vez, representam o conjunto de ações específicas que devem ser integralmente executadas e incorporadas às rotinas organizacionais para garantir o avanço na maturidade em integridade pública (Brasil, 2023). A implementação bem-sucedida de um KPA, portanto, transcende a mera execução dessas atividades, exigindo sua efetiva institucionalização.

O MMIP estabelece duas estratégias principais de maturidade – o nível pleno e o elemento pleno – que exigem a implementação sequencial e completa dos KPAs, numa abordagem essencial para a construção de uma base sólida de práticas de integridade.

A implementação efetiva dos KPAs, conforme estabelecido pela CGU (Brasil, 2023) e corroborado por estudos na área, depende de cinco condições críticas. O *compromisso* é a primeira condição essencial e implica o apoio contínuo da alta administração e o engajamento ativo das equipes. A segunda condição, *habilidade*, é a competência organizacional necessária para realizar as atividades essenciais.

A *execução*, terceira condição crítica, envolve a aplicação diligente e focada das atividades essenciais. A quarta condição, *medição* corresponde à necessidade, de mensurar e analisar continuamente o desempenho das atividades. Por fim, a *verificação* assegura que as atividades essenciais seguem os procedimentos definidos, garantindo qualidade e conformidade.

A autonomia na institucionalização dos KPAs varia conforme seu posicionamento no modelo. KPAs associados à governança e estrutura organizacional, especialmente nos níveis superiores, frequentemente demandam maior coordenação com diferentes partes da organização e *stakeholders* externos. Em contraste, KPAs nos níveis iniciais tendem a estar mais sob controle direto da UGI ou USI.

O MMIP, ao estruturar a maturidade em integridade pública através dos KPAs, fornece um guia claro para o desenvolvimento e institucionalização de práticas de integridade eficazes. A



implementação bem-sucedida dos KPAs emerge, portanto, como elemento fundamental para o avanço na maturidade da integridade pública, exigindo um comprometimento organizacional abrangente com sua execução, medição e verificação contínua.

#### 2.4.5 Evidências das atividades essenciais

A avaliação da implementação dos KPAs no MMIP fundamenta-se na necessidade de evidências concretas e mensuráveis. Essa abordagem baseia-se no princípio de que a efetividade de práticas organizacionais deve ser demonstrada através de elementos tangíveis e verificáveis (Grant; Davis, 1997).

Conforme estabelecido pela CGU (Brasil, 2023), a implementação eficaz de um KPA é avaliada por meio de um conjunto abrangente de evidências que inclui documentos, entrevistas, indicadores de desempenho e análises amostrais. Essa multiplicidade de fontes de evidência é o que permite uma avaliação robusta e confiável de práticas organizacionais.

O processo de autoavaliação adota uma metodologia binária que permite uma avaliação objetiva e clara do atendimento aos critérios estabelecidos. Essa metodologia divide a avaliação em duas dimensões fundamentais: existência e institucionalização.

A dimensão da existência concentra-se na verificação da formalização e reconhecimento das atividades essenciais dentro das rotinas organizacionais. Essa verificação é realizada por meio da análise de documentação formal, incluindo atos normativos, fluxos de trabalho, guias e manuais, que evidenciam a previsão dessas atividades nos processos organizacionais.

A institucionalização, por sua vez, representa a efetiva incorporação das práticas na cultura organizacional. Essa dimensão é evidenciada pela produção de resultados materiais e da realização de entrevistas com diferentes atores organizacionais, permitindo avaliar o grau de integração das práticas nas rotinas diárias da organização.

Os diferentes níveis de maturidade do MMIP enfatizam distintamente os critérios de existência e institucionalização. Os KPAs de níveis inferiores tendem a priorizar a existência formal das práticas, refletindo a necessidade de estabelecer fundamentos básicos de integridade. Em contraste, nos níveis superiores os KPAs enfocam a institucionalização, indicando uma integração mais profunda e sustentada das práticas de integridade.

Em suma, o processo de avaliação da eficácia na implementação dos KPAs dentro do MMIP consiste numa abordagem metódica e orientada por evidências. Esse processo não apenas verifica a existência formal das práticas de integridade, mas também assegura sua efetiva

institucionalização e integração na cultura organizacional, elementos fundamentais para o fortalecimento sustentável da integridade pública nas organizações.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, com abordagem metodológica baseada no estudo de caso a fim de avaliar como modelos para aferir maturidade em integridade pública desenvolvidos por uma instituição federal podem ser aplicados em organizações públicas estaduais e distritais (ou de entes federados), considerando aspectos metodológicos, estruturais e contextuais (ou conjunturais).

#### 3.1 Do método

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória, dado o caráter investigativo em relação à aplicabilidade do MMIP em um contexto distrital de segurança pública. A pesquisa qualitativa é apropriada quando se busca compreender fenômenos complexos e contextuais, permitindo uma análise aprofundada da adequação do modelo da CGU à realidade institucional da PCDF. Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa permite explorar as percepções, opiniões e experiências dos indivíduos ou dos grupos, o que é essencial para avaliar o atual nível de maturidade da integridade pública na PCDF de maneira abrangente e detalhada.

A pesquisa exploratória também se mostra pertinente para este estudo, uma vez que há uma demanda por descrever e compreender um fenômeno pouco explorado, conforme defendido por Creswell (2010). Neste caso, a pesquisa visa avaliar a aplicabilidade do MMIP à PCDF e propor ajustes metodológicos que permitam sua utilização em organizações estaduais e distritais.

A estratégia metodológica envolve a análise documental e a realização de um painel de especialistas para avaliar a estrutura e os critérios do MMIP. A análise documental abrange normativos, relatórios institucionais e publicações acadêmicas sobre integridade pública, enquanto o painel de especialistas será utilizado para coletar percepções qualificadas sobre os desafios e potenciais adaptações do modelo.

É importante destacar a singularidade do Distrito Federal (DF) como contexto de pesquisa. Diferentemente das demais unidades da federação, o DF apresenta uma configuração político-administrativa única, combinando características de estado e município, mas com particularidades institucionais e normativas próprias.

No caso específico da PCDF, essa singularidade é ainda mais pronunciada, pois trata-se de uma instituição distrital com estrutura e financiamento federais, submetida simultaneamente a normativas distritais e federais. Essa configuração híbrida representa um campo de estudo privilegiado para a análise da adaptabilidade de modelos federais a contextos específicos,

oferecendo *insights* valiosos para a compreensão dos desafios e possibilidades na transposição de instrumentos de gestão entre diferentes esferas governamentais.

A estrutura e metodologia do MMIP foi analisada visando identificar limitações técnicas e inconsistências no sistema de pontuação do modelo original; identificar as adaptações necessárias para aplicação do MMIP em organizações estaduais e distritais, considerando especificidades normativas e estruturais; bem como propor e validar teoricamente, através de painel de especialistas, uma versão adaptada do MMIP adequada ao contexto de organizações públicas não federais.

A justificativa para a abordagem descritiva reside na sua capacidade de oferecer uma narrativa detalhada de um fenômeno social, abrangendo elementos como sua configuração, estrutura, atividades ao longo do tempo e interações com outros fenômenos (Godoy, 2006).

O estudo do caso será utilizado como estratégia, pois “deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno ou objeto de investigação” (Godoy, 2006).

A pesquisa, portanto, será desenvolvida no âmbito da PCDF, utilizando-se como instrumentos de coleta de dados a pesquisa bibliográfica (Pizzani *et al.*, 2012; Koller; Couto; Hohendorff, 2014); pesquisa documental (Marconi; Lakatos, 2017); e avaliação do instrumento por juízes especialistas para o estudo de caso com utilização de caracterização *a posteriori* (Bardin, 2016). Será utilizada para processamento das informações e dados a análise de conteúdo, conforme os pressupostos de Bardin (2016).

### **3.2 Das técnicas de coleta de dados**

A coleta de dados será realizada por meio de três técnicas, a saber, análise documental, pesquisa bibliográfica e validação do instrumento por meio de formulário estruturado aplicado aos juízes avaliadores.

Será feita uma análise crítica de documentos institucionais da PCDF, bem como pesquisa bibliográfica por meio de revisão sistemática de literatura utilizando o protocolo desenvolvido por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), que embasará teoricamente o estudo.

A análise documental visa obter dados sobre a gestão da integridade pública na instituição e será realizada considerando o MMIP da CGU, assim como os documentos constantes em manuais, guias, planos, políticas de governança e de integridade, planos de integridade, códigos de ética, portarias de nomeação e resoluções que disciplinem a matéria no âmbito da PCDF.

### 3.3 Da análise dos dados

Para a análise e interpretação das informações, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Essa técnica, segundo Bardin (2016), é definida como um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visando identificar temas, padrões e categorias emergentes nos dados.

A validação de instrumentos é essencial para garantir a precisão e confiabilidade dos resultados de uma pesquisa. Segundo Alexandre e Coluci (2011), um modelo validado assegura que os elementos avaliados são relevantes para o contexto em que serão aplicados. O processo de validação do MMIP na PCDF foi conduzido considerando a relevância dos KPAs do modelo para a PCDF, a clareza e aplicabilidade das diretrizes do MMIP e as possíveis adaptações metodológicas sugeridas pelos especialistas.

No contexto específico de modelos de maturidade, Wendler (2012) destaca que a validação deve considerar a capacidade do instrumento de capturar adequadamente os diferentes níveis de desenvolvimento organizacional. O autor enfatiza que modelos de maturidade precisam discriminar efetivamente os estágios evolutivos das organizações, permitindo avaliações precisas e orientação para melhorias.

A análise dos resultados seguiu dois enfoques complementares: a análise qualitativa, que utilizou a técnica de análise de conteúdo para identificar sugestões de aprimoramento e ajustes ao MMIP, e a análise quantitativa, que aplicou o CVC, conforme metodologia de Hernández-Nieto (2002), para verificar a consistência dos julgamentos e avaliar o grau de adequação dos elementos do MMIP ao contexto da PCDF.

A combinação dessas abordagens garantiu que o processo de validação seguisse critérios científicos bem estabelecidos, assegurando a confiabilidade dos achados. Os documentos utilizados no processo de validação, incluindo o formulário de avaliação do MMIP, o roteiro de avaliação e os termos de consentimento, estão disponíveis nos Apêndices A, B e C desta dissertação, garantindo transparência e replicabilidade do estudo.

Almeida Neto, Magalhães e Moura (2015) ressaltam a importância de considerar as peculiaridades do ambiente organizacional durante o processo de validação. Os autores argumentam que a efetividade de um modelo de maturidade depende significativamente de sua adequação ao contexto onde será aplicado, especialmente em organizações públicas que apresentam características próprias de gestão e cultura organizacional.

A qualidade do processo de validação depende de critérios fundamentais como representatividade dos especialistas, rigor metodológico e consistência dos resultados (Alexandre; Coluci, 2011). Em organizações públicas, especialmente da área de segurança, a validação enfrenta desafios adicionais relacionados à necessidade de proteger informações sensíveis e respeitar a hierarquia institucional.

### **3.4 Do processo de validação**

Para validar a aplicação do MMIP no contexto da PCDF, foi utilizada a metodologia de validação de conteúdo que, conforme Pasquali (2010), avalia subjetivamente a correspondência entre os itens individuais e o conceito através do julgamento de especialistas.

Para avaliar a aplicabilidade do MMIP na PCDF, foi realizado um processo estruturado de validação com especialistas no tema. Essa validação foi conduzida por meio de um formulário estruturado (Apêndice A), elaborado com base em critérios metodológicos para avaliar a relevância, aplicabilidade e clareza dos elementos do modelo.

Ao estudarem a validação de modelos de maturidade em organizações governamentais, Capovilla e Gonçalves (2018) identificaram aspectos críticos que devem ser considerados, como hierarquia, normativas específicas e cultura organizacional. Os autores destacam que a validação no setor público requer atenção especial a estas características distintivas.

#### **3.4.1 Metodologia da validação**

O processo de validação geralmente envolve a avaliação por especialistas, conforme proposto por Grant e Davis (1997). A literatura apresenta diferentes recomendações quanto ao número ideal de juízes. Hernández-Nieto (2002) sugere entre três e cinco especialistas, enquanto Alexandre e Coluci (2011) destacam que a seleção deve considerar a experiência e qualificação dos profissionais em relação ao tema avaliado, independentemente de um número fixo.

Na seleção dos juízes avaliadores, foram considerados critérios relevantes apontados pela literatura, como ter experiência no assunto, publicar e pesquisar sobre o tema, ser especialista na estrutura conceitual envolvida e ter conhecimento metodológico para avaliação de instrumentos (Alexandre; Coluci, 2011).

A seleção dos juízes avaliadores seguiu um rigoroso processo metodológico que incluiu o rastreamento de todos os especialistas em integridade pública no Distrito Federal. Este mapeamento revelou um universo extremamente restrito de profissionais com conhecimento

técnico avançado em integridade pública combinado com familiaridade com organizações policiais.

Dentre todos os especialistas identificados, foram selecionados quatro juízes que representavam a maior expertise teórica e prática possível no tema, considerando duas dimensões fundamentais: conhecimento interno da organização e visão técnica externa independente.

Os especialistas internos, servidores da PCDF, traziam a experiência direta na implementação e gestão do programa de integridade institucional, enquanto os especialistas externos, da Controladoria-Geral do Distrito Federal, contribuíam com a expertise em supervisão e avaliação de programas de integridade no contexto distrital.

Este método de seleção, embora resultando em um número reduzido de avaliadores, garantiu que o painel fosse composto pelos especialistas mais qualificados disponíveis no universo pesquisado, seguindo as recomendações metodológicas que priorizam a qualidade e pertinência da expertise sobre a quantidade de avaliadores em validações de conteúdo (Alexandre; Coluci, 2011; Lynn, 1986).

Assim, foram selecionados quatro juízes avaliadores, conforme apresentado no Quadro 1: dois especialistas internos da PCDF, com experiência na coordenação e implementação do programa de integridade na instituição; e dois especialistas externos, representantes da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), com experiência na avaliação e supervisão de programas de integridade em órgãos distritais.

**Quadro 1** – Composição do painel de especialistas

<b>Especialista</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Experiência</b>	<b>Qualificação</b>
Avaliador 1	PCDF – Unidade de Gestão da Integridade	Dois anos em coordenação e gestão de programas de integridade	Especialização em Gerenciamento de Projetos
Avaliador 2	PCDF – Unidade de Gestão da Integridade	De 2 a 5 anos em coordenação e gestão de programas de integridade	Especialização em Altos Estudos em Gestão de Segurança Pública
Avaliador 3	CGDF – Diretoria de Consultoria em Integridade e Riscos	De 5 a 10 anos em gestão de programas de integridade, consultoria em integridade pública e auditoria	Especialização em Controle Externo
Avaliador 4	CGDF – Coordenação de Auditoria de Riscos e Integridade	De 5 a 10 anos em gestão de programas de integridade, consultoria em integridade pública e auditoria	Mestrando em Administração Pública

Fonte: Elaboração própria.

Essa composição mista do painel de especialistas visa garantir tanto o conhecimento profundo do contexto organizacional e das especificidades da atividade policial (especialistas internos) quanto a expertise técnica e visão externa independente sobre programas de integridade (especialistas da CGDF). A seleção considerou ainda a disponibilidade dos profissionais e sua familiaridade com práticas de avaliação (Grant; Davis, 1997).

Para cada um dos especialistas foi encaminhado um Formulário de Avaliação – Validação do MMIP (Apêndice A), contendo instruções detalhadas sobre o processo de avaliação e o roteiro de avaliação do MMIP; formulário de caracterização dos juízes avaliadores (Apêndice B); termo de participação e declaração de consentimento dos avaliadores (Apêndice C); e uma tabela para preenchimento, na qual foram avaliados os aspectos do MMIP com base em critérios predefinidos.

As respostas coletadas foram analisadas qualitativamente, por meio da análise de conteúdo, permitindo a identificação de padrões e a extração de *insights* sobre a aplicabilidade do MMIP à PCDF.

Lynn (1986) destaca que o processo de validação deve ser iterativo, permitindo refinamentos sucessivos baseados nos resultados das avaliações. Essa abordagem possibilita o aprimoramento contínuo do instrumento, assegurando sua adequação aos objetivos propostos e ao contexto de aplicação.

### 3.4.2 Processo de avaliação

Para quantificar o grau de concordância entre os avaliadores, foi aplicado o CVC, método proposto por Hernández-Nieto (2002). Essa metodologia permite uma análise objetiva do nível de concordância entre os especialistas, fornecendo indicadores quantitativos da validade do instrumento. O CVC é particularmente útil em validações que envolvem múltiplos avaliadores e critérios.

Brandau, Monteiro e Braile (2005) enfatizam a importância da precisão metodológica na documentação e registro do processo de validação. Os autores argumentam que a transparência e o rigor na descrição dos procedimentos são essenciais para garantir a replicabilidade e credibilidade da validação.

O processo de validação foi estruturado para avaliar a adequação do MMIP ao contexto da PCDF, considerando três critérios fundamentais: clareza da linguagem (CL), pertinência prática (PP) e relevância teórica (RT). Para cada item do modelo, os juízes utilizaram uma



escala Likert de cinco pontos, onde: 1 = inadequado, 2 = pouco adequado, 3 = moderadamente adequado, 4 = adequado e 5 = muito adequado (Pasquali, 2010).

Além dos critérios básicos de avaliação, foram incluídos aspectos específicos relacionados à aplicabilidade no contexto policial, como compatibilidade com as peculiaridades da atividade policial, aspectos de sigilo e segurança, e respeito à hierarquia e disciplina próprias da instituição. Essa adaptação considerou que a validação de instrumentos deve atender às características particulares do ambiente onde será aplicado (Fenker; Diehl; Alves, 2011).

Para determinar a validade dos itens, foi calculado o CVC, conforme proposto por Hernández-Nieto (2002), utilizando-se a seguinte fórmula:

$$CVC = (\sum \text{Notas} / J) / V_{\text{máx}} - (1/J)$$

Onde:

- $\sum \text{Notas}$  representa o somatório das notas atribuídas pelos juízes;
- J representa o número de juízes; e
- $V_{\text{máx}}$  representa o valor máximo que o item poderia receber.

Seguindo as recomendações de Hernández-Nieto (2002), foram considerados válidos os itens que obtiveram  $CVC \geq 0,80$ . Os itens que não alcançaram esse índice foram revisados conforme as sugestões dos especialistas, buscando adequá-los ao contexto específico da PCDF.

Para análise sistemática das avaliações, foi elaborada uma matriz que compilou as pontuações atribuídas pelos juízes aos três critérios avaliados (CL, PP, RT), bem como suas observações qualitativas. Este procedimento permitiu não apenas o cálculo do CVC para cada item, mas também a identificação de padrões nas sugestões e recomendações dos especialistas (Brandau; Monteiro; Braile, 2005).

A análise dos resultados considerou tanto os aspectos quantitativos, por meio do CVC, quanto os aspectos qualitativos, através das observações e sugestões dos juízes. Essa abordagem mista é recomendada por Lynn (1986), que destaca a importância de combinar procedimentos qualitativos e quantitativos na validação de instrumentos.

Os itens foram analisados individualmente e também em relação ao conjunto do elemento ao qual pertencem no MMIP, considerando a estrutura hierárquica do modelo em seus três elementos: *i)* governança e estrutura organizacional para a integridade; *ii)* Capacidade Organizacional para a Integridade; e *iii)* gestão e desempenho da integridade. Essa análise

multinível permitiu avaliar não apenas a adequação de cada item, mas também a coerência interna dos elementos do modelo.

O processo de validação também incluiu mecanismos de acompanhamento e ajuste. Capovilla e Gonçalves (2018) sugerem a implementação de indicadores de efetividade e processos de revisão periódica que permitam avaliar continuamente a adequação do instrumento ao contexto organizacional. Os autores enfatizam que a documentação detalhada das adaptações realizadas é fundamental para assegurar a transparência e replicabilidade do processo.

A combinação da análise documental e do painel de especialistas com o CVC configura um processo metodológico robusto, garantindo triangulação de métodos e aumentando a confiabilidade dos resultados (Denzin, 2012). Essa abordagem permite uma compreensão mais ampla e profunda da aplicabilidade do MMIP no contexto da PCDF.

## 4 ANÁLISES

A aplicação de instrumentos desenvolvidos na esfera federal em outras esferas governamentais requer uma análise crítica e sistemática de sua adequação ao novo contexto. É comum observar a transposição direta de modelos federais para entes subnacionais sem a devida validação de sua aplicabilidade, o que pode comprometer a efetividade da avaliação e dos resultados obtidos.

No caso específico do MMIP, sendo um instrumento recentemente desenvolvido pela CGU para o contexto federal, torna-se fundamental avaliar cientificamente sua adequação antes de assumir sua validade para organizações nas unidades da Federação. Essa necessidade é ainda mais crítica quando se considera a aplicação em instituições com características particulares, como as organizações policiais, que possuem estruturas hierárquicas, processos operacionais e requisitos de segurança específicos.

Diante dessa necessidade de validação, é importante compreender que o MMIP foi desenvolvido como uma ferramenta metodológica para avaliar o nível de maturidade das organizações públicas na implementação de práticas voltadas à integridade. Estruturado em cinco níveis progressivos, o modelo organiza a avaliação de acordo com três elementos fundamentais: compromisso e governança; gestão de riscos e controles internos; e transparência e participação social. Cada um desses elementos é desdobrado em KPAs, que representam áreas-chave de integridade pública, possibilitando uma avaliação detalhada do desenvolvimento institucional em cada dimensão.

A pontuação atribuída no MMIP segue uma estrutura padronizada, com base na verificação do atendimento a parâmetros específicos dentro de cada KPA. A cada nível de maturidade atingido, a organização recebe uma pontuação correspondente, sendo que a escala varia de 1 a 5. Para a atribuição de pontos, o modelo estabelece que cada intersecção entre níveis e elementos equivale a 0,33 pontos. Essa abordagem permite que a avaliação seja gradual e cumulativa, refletindo o avanço das organizações em relação aos requisitos propostos.

No contexto desta pesquisa, a aplicação do MMIP à PCDF permitiu identificar oportunidades e desafios na adoção do modelo em uma organização de segurança pública. A estrutura hierárquica e as particularidades operacionais da PCDF influenciam a implementação das diretrizes de integridade, exigindo ajustes específicos para garantir que os critérios do MMIP sejam plenamente aplicáveis à realidade distrital.

O processo de validação foi conduzido por especialistas da área, utilizando a avaliação de conteúdo por juízes para verificar a clareza da linguagem, a pertinência prática e a relevância

teórica do modelo no contexto da PCDF. Foram analisadas todas as questões e métricas do modelo, considerando sua aderência às diretrizes institucionais e à legislação distrital. A partir dessa análise, foram identificados aspectos que requerem aprimoramento, como a adaptação da terminologia, a adequação da distribuição da pontuação e a necessidade de uma abordagem mais robusta para a avaliação da liderança no fortalecimento da integridade.

Nos tópicos a seguir, serão discutidos os resultados dessa aplicação, com ênfase na análise do sistema de pontuação do MMIP, na comparação entre diferentes abordagens de avaliação e na necessidade de ajustes metodológicos para adaptação ao contexto da PCDF. Essas discussões contribuirão para a formulação de recomendações voltadas ao aperfeiçoamento do modelo e sua aplicabilidade em organizações de segurança pública.

#### **4.1 O sistema de pontuação do MMIP**

O MMIP estabelece uma estrutura de avaliação baseada em cinco níveis progressivos e três elementos fundamentais. De acordo com o modelo oficial (CGU, 2023), cada encontro de nível com elemento corresponde a 0,33 pontos, com a organização sendo avaliada em uma escala de 1 a 5. No entanto, a análise detalhada do sistema de pontuação revela uma questão metodológica significativa que merece atenção: a pontuação máxima alcançável não corresponde ao limite superior da escala proposta.

Ao examinar a estrutura matemática do modelo, verifica-se que a pontuação máxima possível é de 4,95 pontos. Esse valor resulta da multiplicação entre o número total de encontros nível-elemento (15, sendo 5 níveis  $\times$  3 elementos) e a pontuação atribuída a cada encontro (0,33 pontos). A metodologia do MMIP (CGU, 2023) expressa essa relação através de uma fórmula matemática (pontuação máxima =  $N \times E \times P$ ), em que a pontuação máxima é o produto do número de níveis ( $N=5$ ), número de elementos ( $E=3$ ) e pontos por encontro nível-elemento ( $P=0,33$ ), resultando em 4,95 pontos.

Essa inconsistência no sistema de pontuação produz impactos significativos que comprometem a eficácia do modelo como instrumento avaliativo. Como observam Capovilla e Gonçalves (2018), a precisão na mensuração é fundamental para a credibilidade de modelos de maturidade em organizações governamentais. Nesse contexto, o primeiro impacto relevante manifesta-se como uma distorção na classificação, em que uma organização, mesmo atingindo todos os requisitos do modelo, não conseguiria alcançar o nível 5 nominal, criando uma incongruência entre o desempenho real e a classificação atribuída. Essa situação contradiz o princípio de avaliação justa e precisa destacado por Almeida Neto, Magalhães e Moura (2015).

O segundo impacto significativo relaciona-se ao comprometimento da comparabilidade entre organizações. A impossibilidade matemática de atingir a pontuação máxima nominal afeta a capacidade de realizar comparações consistentes, prejudicando uma das funções essenciais de modelos de maturidade, conforme destacado por Wendler (2012). Além disso, emerge um terceiro impacto, relacionado à motivação institucional: o conhecimento de que o nível máximo é matematicamente inatingível pode afetar negativamente o engajamento das organizações no processo de desenvolvimento da integridade, contrariando o objetivo motivacional de modelos de maturidade discutido por Santos *et al.* (2020).

Para compreender como essas inconsistências afetam a aplicação prática do modelo, dois cenários ilustrativos merecem análise. No primeiro cenário, uma organização de alto desempenho que implementou completamente todos os KPAs e atende a todos os parâmetros do modelo alcançaria 4,95 pontos. Apesar desse desempenho excepcional, seria tecnicamente classificada abaixo do nível 5, criando uma disparidade entre sua realização efetiva e seu reconhecimento formal. No segundo cenário, duas organizações com pontuações de 4,90 e 4,95 respectivamente, mesmo apresentando desempenhos muito próximos ao nível máximo possível, seriam classificadas no mesmo nível, potencialmente mascarando o esforço adicional realizado pela segunda organização.

A distribuição dos pontos no MMIP segue uma lógica de complexidade crescente, em que cada nível sucessivo representa um estágio mais avançado de maturidade em integridade pública. Essa estrutura hierárquica se manifesta na distribuição dos pontos em três camadas distintas. Na primeira camada, cada intersecção nível-elemento vale 0,33 pontos. Na segunda, esses pontos são divididos entre os KPAs existentes quando há mais de um no mesmo nível-elemento. Na terceira camada, os pontos são distribuídos entre os parâmetros, recebendo cada um uma fração igual dos pontos do KPA, considerando apenas os parâmetros não opcionais.

O modelo incorpora ainda mecanismos de flexibilização por meio de ajustes na distribuição dos pontos para casos específicos. Um exemplo ocorre com os parâmetros opcionais, em que a pontuação é redistribuída entre os parâmetros restantes. Essa flexibilidade, embora importante para a adaptabilidade do modelo a diferentes contextos organizacionais, adiciona uma camada adicional de complexidade ao sistema de pontuação.

A divergência identificada entre a escala nominal (1 a 5) e a pontuação máxima alcançável (4,95) no MMIP suscita importantes considerações metodológicas, especialmente relevantes considerando que o modelo seria validado ao longo de 2024 (CGU, 2023). Como discutem Almeida Neto, Magalhães e Moura (2015), a avaliação da maturidade em

organizações públicas demanda instrumentos capazes de capturar adequadamente a complexidade dos processos e estruturas envolvidos. No caso específico do MMIP, essa discrepância na escala impacta três aspectos fundamentais da validade do instrumento.

O primeiro aspecto refere-se à validade de construto, em que a diferença entre a escala proposta e a pontuação máxima possível indica um possível desalinhamento entre o construto teórico dos níveis de maturidade e sua operacionalização matemática. Essa questão ganha especial relevância, considerando que o modelo se propõe a avaliar um construto complexo como a maturidade em integridade pública.

O segundo aspecto concerne à validade de critério, uma vez que a impossibilidade matemática de alcançar a pontuação máxima nominal compromete a capacidade do instrumento de discriminar adequadamente entre diferentes níveis de maturidade, particularmente nos níveis mais elevados. Como apontam Alexandre e Coluci (2011), a precisão na diferenciação entre níveis constitui elemento essencial para instrumentos de avaliação de maturidade.

O terceiro aspecto relaciona-se à validade de conteúdo. Embora o modelo apresente uma estrutura robusta em termos de conteúdo, com KPAs e parâmetros bem definidos, a atual forma de pontuação pode não refletir adequadamente a complexidade e importância relativa dos diferentes aspectos avaliados.

Em termos de confiabilidade, Grant e Davis (1997) enfatizam que instrumentos de avaliação devem produzir resultados consistentes e interpretáveis. No contexto do MMIP, três desafios principais emergem: a interpretação dos resultados, em que a diferença entre a escala nominal e real pode gerar dificuldades na comunicação com *stakeholders*; a comparabilidade, afetada pela escala não linear, que complica análises comparativas e longitudinais; e a precisão da medição, em que a granularidade da pontuação pode não capturar adequadamente nuances importantes do desenvolvimento organizacional.

O impacto dessas questões metodológicas transcende o aspecto técnico, afetando significativamente a aplicabilidade prática do modelo. Como observa Pasquali (2010), a validação de um instrumento deve considerar sua capacidade de mensurar adequadamente o construto pretendido. Para organizações de segurança pública como a PCDF, essas implicações ganham relevância adicional devido à natureza sensível e complexa de suas atividades.

A análise das implicações metodológicas indica claramente a necessidade de ajustes no sistema de pontuação do MMIP. Esses ajustes devem visar não apenas maior coerência matemática, mas principalmente o fortalecimento da robustez do instrumento como ferramenta de avaliação. Tais considerações tornam-se particularmente relevantes no atual momento,

considerando que o modelo se encontra em sua primeira versão e passará por processo de validação ao longo de 2024, conforme previsto pela CGU (2023).

## **4.2 Análise comparativa**

### **4.2.1 Análise do sistema de pontuação do MMIP**

A compreensão das implicações práticas do sistema de pontuação do MMIP requer uma análise detalhada da distribuição dos pontos entre seus diferentes elementos e KPAs. Essa análise revela padrões distintos de distribuição que variam significativamente conforme o nível hierárquico do modelo, criando um sistema complexo de ponderações que afeta diretamente a avaliação da maturidade organizacional.

Nos níveis superiores do modelo, particularmente no nível 5, observa-se uma estrutura de pontuação mais direta e concentrada. Cada elemento nesse nível possui um único KPA que recebe integralmente os 0,33 pontos disponíveis. A distribuição dessa pontuação entre os parâmetros resulta em pesos variados, sendo mais significativos devido ao menor número de parâmetros. Essa característica pode ser observada na forma como o KPA 5.1.1 distribui sua pontuação entre sete parâmetros, resultando em aproximadamente 0,0471 pontos para cada, enquanto o KPA 5.3.1 concentra uma pontuação maior por parâmetro (0,1100 pontos) por distribuí-la entre apenas três parâmetros.

A complexidade do sistema aumenta significativamente nos níveis intermediários, em que se observa um maior número de KPAs por elemento. Um exemplo ilustrativo dessa complexidade pode ser encontrado no nível 3, elemento 2, em que os 0,33 pontos são inicialmente divididos entre três KPAs. Essa distribuição inicial resulta em pontuações menores por parâmetro, como evidenciado nos KPAs 3.2.1 e 3.2.2, em que cada um dos três parâmetros recebe 0,0367 pontos, e no KPA 3.2.3, em que a presença de cinco parâmetros reduz ainda mais o peso individual para 0,0220 pontos.

Um caso particularmente notável, que demonstra o impacto da fragmentação excessiva da pontuação, é encontrado no KPA 2.1.2. Esse KPA, que compartilha 0,165 pontos com o KPA 2.1.1, distribui sua parcela entre 19 parâmetros, resultando em uma pontuação individual extremamente reduzida de 0,0087 pontos por parâmetro. Como observam Capovilla e Gonçalves (2018), esse nível de fragmentação pode comprometer significativamente a capacidade discriminativa do instrumento.

A complexidade do sistema é ainda amplificada pela presença de parâmetros opcionais. Conforme estabelecido no MMIP (CGU, 2023), a pontuação destinada a parâmetros opcionais

deve ser redistribuída entre os demais parâmetros do mesmo KPA. Esse mecanismo de redistribuição, embora busque manter a equidade na avaliação, adiciona uma camada adicional de complexidade ao processo de pontuação.

Para facilitar a compreensão desse complexo sistema, é possível identificar três categorias distintas de KPAs em termos de impacto avaliativo. Os KPAs de alto impacto, encontrados exclusivamente no nível 5, caracterizam-se por uma estrutura concentrada com pontuação integral e menor número de parâmetros, resultando em pesos individuais mais significativos. Essa configuração reflete a ênfase do modelo na avaliação dos aspectos mais avançados da maturidade em integridade pública.

Na faixa intermediária, os KPAs de médio impacto, localizados nos Níveis 3 e 4, apresentam uma estrutura mais equilibrada. Com pontuações variando entre 0,11 e 0,165 pontos e um número moderado de parâmetros, esses KPAs conseguem manter um balanço entre a granularidade da avaliação e o peso individual dos parâmetros, permitindo uma diferenciação adequada entre os estados de desenvolvimento organizacional.

Por fim, os KPAs de menor impacto individual, predominantes no nível 2, apresentam a maior fragmentação da pontuação. A distribuição dos pontos entre múltiplos parâmetros resulta em pesos individuais significativamente menores, o que, embora permita uma avaliação mais detalhada dos aspectos fundamentais, pode dificultar a diferenciação entre níveis próximos de maturidade.

Como apontam Santos *et al.* (2020), essa variação na granularidade da pontuação pode afetar significativamente a capacidade do modelo de capturar as nuances do desenvolvimento organizacional em diferentes estágios de maturidade. A comparação feita evidencia que, apesar da busca por uma distribuição equilibrada através da pontuação-base de 0,33 por nível-elemento, a fragmentação subsequente em KPAs e parâmetros resulta em uma estrutura de pesos significativamente desigual, podendo comprometer a capacidade do instrumento de refletir adequadamente os diferentes níveis de maturidade organizacional.

#### 4.2.2 Análise dos resultados da validação

Os resultados da validação pelos juízes especialistas foram analisados através do CVC, considerando três dimensões fundamentais: clareza da linguagem (CL), pertinência prática (PP) e relevância teórica (RT). A análise sistemática por níveis do MMIP revelou padrões significativos quanto à adequação do modelo ao contexto da PCDF.



No nível 2, observou-se uma variação considerável nos coeficientes. O KPA 2.1.1, relacionado à estrutura e competências da unidade setorial de integridade, apresentou CVCs mais baixos em clareza da linguagem (0,6-0,9), mas manteve alta pontuação em pertinência prática (1,0) e relevância teórica (0,9-1,0). O KPA 2.1.2, focado nas áreas responsáveis por funções de integridade, mostrou maior variabilidade, especialmente em pertinência prática (0,6-1,0), refletindo preocupações dos avaliadores quanto à aplicabilidade de certos elementos no contexto distrital. Notavelmente, os KPAs de 2.2.1 a 2.2.3, voltados para treinamento e desenvolvimento, obtiveram CVCs consistentemente altos (0,9-1,0) nas três dimensões.

No nível 3, os resultados indicaram maior consistência na avaliação. Os KPAs 3.1.1 e 3.1.2, relacionados à interlocução com lideranças e ferramentas corporativas, apresentaram CVCs elevados em relevância teórica (0,9-1,0), porém com variações em pertinência prática (0,6-0,9), especialmente nos itens referentes a sistemas federais. Os KPAs de 3.2.1 a 3.2.3, focados em desenvolvimento de competências e gestão de riscos, obtiveram avaliações consistentemente altas (0,9-1,0) em todas as dimensões, sugerindo forte adequação ao contexto institucional.

O nível 4 demonstrou um padrão mais uniforme de avaliação. Os KPAs de 4.1.1 a 4.1.3, relacionados à governança e planejamento estratégico, receberam CVCs elevados (0,8-1,0) em todas as dimensões. Particular destaque pode ser dado ao KPA 4.1.3, sobre participação no planejamento estratégico, que obteve CVCs máximos (1,0) em todas as dimensões. Os KPAs de 4.2.1 a 4.2.3, voltados para gestão de competências e riscos, mantiveram CVCs consistentemente altos (0,9-1,0), com pequenas variações em clareza da linguagem.

No nível 5 – nível mais avançado do modelo –, observou-se a maior consistência nas avaliações. O KPA 5.1.1, focado no engajamento com a sociedade civil, obteve CVCs elevados (0,8-1,0) em todas as dimensões, com particular destaque para pertinência prática. O KPA 5.2.1, sobre multiplicação do conhecimento, recebeu avaliações máximas (1,0) em praticamente todas as dimensões. O KPA 5.3.1, relacionado à retroalimentação de processos, apresentou pequena variação em clareza da linguagem (0,7-1,0), mas manteve CVCs elevados nas demais dimensões.

A análise agregada dos resultados evidencia que os aspectos técnicos e estruturais do modelo são considerados teoricamente relevantes pelos avaliadores, como demonstram os altos CVCs em relevância teórica. No entanto, questões relacionadas à aplicabilidade prática, especialmente aquelas vinculadas a sistemas e estruturas federais, apresentam desafios significativos para implementação no contexto da PCDF, refletidos nos CVCs mais baixos em pertinência prática para esses itens específicos.

Essa análise detalhada dos CVCs também revelou padrões específicos em relação aos tipos de atividades avaliadas. Elementos relacionados a treinamento, desenvolvimento de

competências e gestão de riscos consistentemente receberam CVCs elevados (0,9-1,0) nas três dimensões, independentemente do nível em que se encontram no modelo. Esse padrão sugere que as atividades fundamentais para o desenvolvimento da integridade são consideradas apropriadas e aplicáveis ao contexto da PCDF.

Em contraste, os KPAs que fazem referência a sistemas e ferramentas específicas do governo federal apresentaram os menores CVCs em pertinência prática (0,5-0,7). Por exemplo, itens relacionados ao Fala.BR, SeCI e e-AUD obtiveram CVCs médios de 0,6 em PP, indicando a necessidade de adaptação desses elementos para equivalentes distritais. Essa avaliação quantitativa corrobora os comentários qualitativos dos juízes sobre a necessidade de adequação das ferramentas ao contexto local.

A análise da clareza da linguagem revelou um padrão interessante: KPAs que utilizam terminologias específicas do governo federal, como Sitai e Siscor, receberam CVCs mais baixos (0,6-0,8) nessa dimensão. Esse resultado sugere a necessidade de revisão e adequação da linguagem para torná-la mais acessível e compreensível no contexto distrital, sem perder o rigor técnico necessário.

Questões relacionadas a fluxos de processos apresentaram um padrão particular de avaliação. Embora tenham recebido CVCs elevados em clareza da linguagem (0,9-1,0), observou-se variação significativa em relevância teórica (0,8) quando não havia normativa específica exigindo sua formalização. Esse achado sugere a necessidade de reavaliação da obrigatoriedade de certos fluxos processuais no contexto da PCDF.

A dimensão hierárquica do modelo também influenciou os padrões de avaliação. KPAs relacionados à alta administração e à liderança apresentaram variação considerável nos CVCs de clareza da linguagem (0,5-0,8), com os avaliadores apontando a necessidade de melhor definição dos termos e expectativas. Essa variação sugere a importância de adaptar esses elementos à estrutura hierárquica específica da PCDF.

Os resultados da validação, quando analisados em conjunto, indicam que o MMIP possui fundamentos teóricos sólidos, como evidenciado pelos altos CVCs em relevância teórica na maioria dos KPAs. No entanto, sua aplicação prática no contexto da PCDF requer adaptações significativas, particularmente em relação a sistemas, ferramentas e terminologias específicas do governo federal. Essa conclusão é suportada tanto pela análise quantitativa dos CVCs quanto pelos comentários qualitativos dos avaliadores.

Os CVCs mais baixos em pertinência prática para itens relacionados a sistemas federais (0,5-0,7) evidenciam que uma simples transposição do modelo não seria eficaz.

Outro aspecto crítico revelado pela análise dos CVCs é a necessidade de adequação da estrutura de avaliação da liderança. Os coeficientes mais baixos em clareza da linguagem (0,5-0,8) para KPAs relacionados à alta administração sugerem que o modelo precisa ser ajustado para refletir mais precisamente a estrutura hierárquica e os processos decisórios característicos de uma organização policial. Essa adaptação é particularmente relevante considerando o papel fundamental da liderança na promoção da integridade institucional.

A variação nos CVCs também indica a necessidade de revisão dos requisitos relacionados a fluxos processuais. A ausência de normativas específicas para certos fluxos, refletida nos CVCs mais baixos em relevância teórica (0,8), sugere que o modelo adaptado deve considerar mecanismos alternativos de verificação da efetividade dos processos, mais alinhados à realidade operacional da PCDF.

Os altos CVCs (0,9-1,0) consistentemente obtidos em KPAs relacionados a treinamento e desenvolvimento de competências indicam que esses elementos podem servir como base sólida para a adaptação do modelo. A partir desses componentes bem avaliados, é possível desenvolver uma estrutura que mantenha os princípios fundamentais do MMIP enquanto incorpora as especificidades da PCDF.

A análise quantitativa também revela a importância de estabelecer parâmetros de avaliação que considerem o contexto específico da segurança pública. Os CVCs mais baixos em pertinência prática para determinados elementos sugerem a necessidade de desenvolver critérios que equilibrem as exigências de transparência e controle com os requisitos de sigilo e segurança inerentes à atividade policial.

### **4.3 Análise das estruturas e processos**

No contexto da realidade distrital, observa-se que a arquitetura institucional apresenta particularidades que exigem ajustes significativos no modelo. No caso específico da PCDF, por exemplo, a Comissão de Ética, originalmente vinculada ao Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo federal, necessita ser reconfigurada para operar em conformidade com a legislação do GDF e normas internas. De modo similar, a função de auditoria interna requer sua transformação para controle interno, alinhando-se à estrutura da CGDF, enquanto o sistema correicional precisa ser harmonizado com o sistema correcional do DF.

Uma questão crítica identificada refere-se aos sistemas e ferramentas operacionais. O modelo original faz referência a diversos sistemas federais que não encontram correspondência direta na esfera distrital. O sistema Fala.BR, por exemplo, deve ser substituído pelo sistema

oficial de ouvidoria do GDF. De forma análoga, o SeCI requer adaptação para mecanismos locais de prevenção de conflito de interesses, enquanto o sistema e-AUD necessita ser substituído pelo sistema oficial do GDF para gestão das atividades de controle interno.

A compatibilidade normativa evidencia outro conjunto de desafios na implementação do modelo. Como observam Barreto e Vieira (2021), a efetividade dos programas de integridade está diretamente relacionada à sua adequação à realidade normativa local. As referências normativas precisam ser substituídas por equivalentes distritais, considerando as particularidades da legislação local e o alinhamento com diretrizes específicas dos órgãos de controle distritais.

Em termos organizacionais, as modificações necessárias devem contemplar a hierarquia e organização próprias das instituições distritais, as especificidades dos cargos e funções locais, e a adequação aos processos decisórios característicos de cada esfera. Essa reconfiguração estrutural é particularmente relevante em organizações policiais, em que a hierarquia e as linhas de comando têm papel fundamental na gestão institucional.

O diagnóstico realizado indica necessidades de intervenção em múltiplos níveis. Na dimensão estrutural, faz-se necessária a redefinição das instâncias responsáveis pela gestão da integridade, a adequação dos mecanismos de governança à realidade local e a adaptação das estruturas de controle e monitoramento. No campo processual, evidencia-se a necessidade de redesenho dos fluxos de trabalho, adequação dos procedimentos de avaliação e adaptação dos mecanismos de reporte e prestação de contas.

O aspecto tecnológico requer atenção particular, demandando a substituição de sistemas federais, adequação das ferramentas de monitoramento e, em alguns casos, desenvolvimento de soluções locais. Como destacam Capovilla e Gonçalves (2018), essas modificações devem seguir um processo sistemático e documentado, assegurando a preservação dos princípios fundamentais do modelo enquanto se garante sua aplicabilidade no contexto local.

Essas transformações transcendem a simples substituição de sistemas e adequação normativa. Elas devem incorporar as peculiaridades operacionais das organizações distritais, especialmente em contextos específicos como o das instituições policiais. Nesses ambientes, aspectos como hierarquia, sigilo e segurança são elementos fundamentais que precisam ser considerados no desenho e implementação do programa de integridade.

A complexidade dessas modificações aponta para a necessidade de uma abordagem metodológica estruturada em sua implementação, considerando não apenas os aspectos técnicos e operacionais, mas também as implicações culturais e organizacionais das mudanças propostas. Essa perspectiva será explorada em maior detalhe na seção de Resultados, onde serão apresentadas propostas concretas para as adaptações identificadas.

## 5 RESULTADOS

### 5.1 Análise e validação do MMIP

#### 5.1.1 Diagnóstico inicial

A análise detalhada do MMIP revela um modelo estruturado para avaliação da maturidade em integridade pública, caracterizado por uma arquitetura multinível que integra elementos conceituais e operacionais. A estruturação em cinco níveis progressivos, combinada com três elementos fundamentais e seus respectivos KPAs, fornece um *framework* abrangente para diagnóstico e desenvolvimento da integridade nas organizações públicas.

No entanto, a análise evidenciou aspectos que merecem atenção especial, particularmente no sistema de pontuação, conforme identificado na Tabela 1. A discrepância identificada entre a escala nominal (1-5) e a pontuação máxima alcançável (4,95), somada à complexa distribuição de pontos entre KPAs e parâmetros, sugere a necessidade de ajustes metodológicos para aprimorar a precisão e aplicabilidade do instrumento.

**Tabela 1** – Distribuição de pontos por nível e elemento do MMIP

Nível	Elemento 1	Elemento 2	Elemento 3	Total por nível
Nível 5	0,33	0,33	0,33	0,99
Nível 4	0,33	0,33	0,33	0,99
Nível 3	0,33	0,33	0,33	0,99
Nível 2	0,33	0,33	0,33	0,99
Nível 1	0,33	0,33	0,33	0,99
<b>Total geral</b>	<b>1,65</b>	<b>1,65</b>	<b>1,65</b>	<b>4,95</b>

Fonte: Elaboração própria com base em CGU (2023).

Diante das questões metodológicas identificadas na estrutura de pontuação do MMIP, é possível propor alguns ajustes que visam aprimorar a precisão e aplicabilidade do modelo, especialmente considerando sua fase de validação prevista para 2024 (CGU, 2023).

A normalização da escala emerge como uma primeira alternativa relevante para aprimorar o sistema de pontuação do MMIP. Esta proposta consiste em normalizar a escala atual para o intervalo originalmente proposto de 1 a 5 pontos, utilizando a seguinte fórmula:

$$\text{Pontuação Normalizada} = [(\text{Pontuação Original} / 4,95) \times 4] + 1$$

Essa abordagem matemática apresenta vantagens significativas para o modelo. Primeiramente, ela preserva a proporcionalidade entre os diferentes níveis de maturidade, mantendo assim a integridade relativa das avaliações. Além disso, permite que as organizações efetivamente alcancem o nível máximo (5) conforme previsto na concepção original do modelo, corrigindo a atual limitação matemática que impede tal alcance.

Um benefício adicional dessa normalização é a facilitação da compreensão e comunicação dos resultados para os diferentes *stakeholders*, uma vez que a escala normalizada de 1 a 5 é mais intuitiva e alinhada com as expectativas originais do modelo. Essa solução, portanto, oferece uma correção matemática que não apenas resolve a discrepância identificada, mas também melhora aspectos práticos da aplicação do modelo.

#### 5.1.2 Processo de validação

Para validar a aplicação do MMIP no contexto da PCDF, foi utilizada metodologia de validação de conteúdo com painel de juízes especialistas.

Foram selecionados quatro avaliadores, sendo dois especialistas internos da PCDF com experiência na coordenação do programa de integridade, e dois especialistas externos da CGDF com expertise em avaliação de programas de integridade, conforme apresentado no Quadro 1.

O processo de validação foi estruturado para avaliar a adequação do MMIP ao contexto da PCDF considerando os três critérios fundamentais: CL, PP e RT. Para cada item do modelo, os juízes utilizaram uma escala Likert de cinco pontos, em que os valores variavam de 1 (inadequado) a 5 (muito adequado). Além dos critérios básicos, foram incluídos aspectos específicos relacionados à aplicabilidade no contexto policial, como compatibilidade com as peculiaridades da atividade policial, aspectos de sigilo e segurança, e respeito à hierarquia institucional.

As sugestões dos juízes foram categorizadas e analisadas quanto à sua pertinência e viabilidade de implementação, considerando sempre a necessidade de manter o alinhamento com as diretrizes originais do MMIP e, simultaneamente, garantir sua aplicabilidade no contexto específico da PCDF. Segundo Alexandre e Coluci (2011), essa etapa é fundamental para assegurar que o instrumento validado mantenha suas características essenciais enquanto se adapta adequadamente ao contexto de aplicação.

#### 5.1.3 Resultados da validação

A análise quantitativa dos resultados demonstrou que a maioria dos itens alcançou CVCs superiores a 0,80, indicando boa validade de conteúdo conforme o critério estabelecido por

Hernández-Nieto (2002). Entretanto, alguns itens apresentaram valores abaixo desse patamar, especialmente nos critérios de CL e PP, destacando a necessidade de ajustes pontuais.

A avaliação da CL resultou em CVCs entre 0,6 e 1,0, com a maioria dos itens concentrada entre 0,8 e 1,0. Isso evidencia que, em geral, a redação dos itens está adequada ao contexto organizacional da PCDF. No entanto, itens com valores abaixo de 0,8, como “Designação da área responsável pela gestão da integridade” (CVC = 0,6), foram revisados para incorporar definições mais claras e terminologias específicas ao ambiente policial, como a substituição de referências federais por termos distritais.

Em relação à PP, os coeficientes variaram entre 0,5 e 1,0, com a maioria dos itens alcançando índices superiores a 0,8. Itens relacionados à utilização de sistemas federais, como o Fala.BR e o SeCI, apresentaram valores mais baixos (CVC = 0,6) devido à necessidade de adaptação ao contexto do GDF. Ajustes foram feitos para refletir a realidade da PCDF, como a adoção de sistemas locais equivalentes.

Quanto à RT, os índices ficaram entre 0,8 a 1,0, com a maioria dos itens demonstrando alinhamento com os fundamentos teóricos da integridade pública. Isso confirma a adaptabilidade do MMIP a diferentes tipos de organizações públicas, mantendo sua base conceitual. Destaca-se que itens relacionados à gestão de riscos e ao tratamento de denúncias apresentaram os maiores índices, evidenciando sua relevância para a atividade policial.

As observações qualitativas dos juízes resultaram em contribuições significativas para o aprimoramento do instrumento e revelam adaptações significativas principalmente nas referências normativas e estruturais, refletindo a necessidade de adequação ao contexto específico de uma organização policial no âmbito distrital. Por exemplo, referências ao Sitai foram substituídas por menções à legislação do GDF e normas internas da PCDF, mantendo a essência do requisito, mas contextualizando-o à realidade local. Essa adaptação obteve um CVC superior a 0,8 após os ajustes, indicando forte concordância entre os avaliadores.

## **5.2 Modelo adaptado para PCDF**

### **5.2.1 Visão geral das adaptações implementadas**

O modelo adaptado para a PCDF (Apêndice D) mantém a estrutura fundamental do MMIP original, preservando seus três elementos essenciais e cinco níveis de maturidade, mas incorpora modificações significativas para adequá-lo ao contexto específico de uma organização policial distrital. As principais adaptações implementadas podem ser categorizadas em quatro dimensões:

- a) Adaptações normativas: Substituição de referências a sistemas e normativos federais por equivalentes distritais, como a troca do Sitai pelo sistema normativo do GDF, do Fala.BR pelo sistema oficial de ouvidoria do GDF, e adequação das referências à legislação federal por correlatos distritais.
- b) Adaptações estruturais: Reconfiguração de estruturas organizacionais, como a Comissão de Ética e a Unidade de Controle Interno, para alinhamento com a realidade institucional da PCDF e do GDF, considerando a hierarquia e os processos decisórios próprios de uma organização policial.
- c) Adaptações operacionais: Inclusão de parâmetros específicos relacionados à atividade policial, como a consideração do sigilo investigativo nos requisitos de transparência, a proteção de informações sensíveis nos processos de gestão de riscos, e a adequação dos fluxos de comunicação à realidade operacional da polícia judiciária.
- d) Adaptações metodológicas: Normalização do sistema de pontuação para corrigir inconsistências matemáticas do modelo original, refinamento dos critérios de avaliação para maior clareza e objetividade, e desenvolvimento de parâmetros de aceitação mais precisos e alinhados ao contexto da PCDF.

O processo de adaptação resultou em um modelo mais alinhado às especificidades da atividade policial, mantendo o rigor metodológico original enquanto amplia sua aplicabilidade prática.

As principais inovações do modelo adaptado incluem a incorporação de critérios específicos para avaliar aspectos como sigilo investigativo, hierarquia institucional e integração com áreas finalísticas de investigação e inteligência, elementos fundamentais para a efetividade de um programa de integridade em uma organização policial.

Essa abordagem customizada representa uma evolução significativa em relação à mera aplicação direta do modelo federal, oferecendo um instrumento mais preciso e relevante para avaliar e desenvolver a maturidade em integridade no contexto da PCDF.

### 5.2.2 Alterações estruturais

A análise da validação de conteúdo dos três elementos do MMIP revelou padrões consistentes de avaliação, com a maioria dos itens alcançando CVCs satisfatórios após as adaptações sugeridas. As principais necessidades de ajuste concentraram-se em aspectos específicos da atividade policial, como sigilo investigativo, estrutura hierárquica e integração



com processos críticos da organização. Essas descobertas fornecem importantes subsídios para a discussão sobre a aplicabilidade e adaptação do MMIP no contexto das organizações policiais.

### 5.2.3 Ajustes nos sistemas e processos

Um aspecto particularmente relevante das adaptações envolveu os sistemas e ferramentas operacionais. O modelo original faz referência a sistemas federais que foram substituídos por equivalentes distritais ou processos internos adaptados à realidade da PCDF. O sistema Fala.BR, por exemplo, foi substituído pelo sistema oficial de ouvidoria do GDF. De forma análoga, o SeCI foi adaptado para mecanismos locais de prevenção de conflito de interesses, enquanto o e-AUD foi substituído pelo sistema oficial do GDF para gestão das atividades de controle interno. Essas adaptações não se limitaram apenas à substituição de sistemas, mas consideraram também as peculiaridades operacionais da atividade policial, como a necessidade de resguardar o sigilo investigativo e a segurança das informações sensíveis.

### 5.2.4 Adaptações por elemento

A análise do elemento 2 (capacidade organizacional para a integridade) revela padrões interessantes de concordância e divergência entre os avaliadores. No nível mais básico, os KPAs relacionados a treinamento e desenvolvimento da USI (KPA 2.2.1) e fundamentos da gestão de riscos (KPA 2.2.2) obtiveram concordância máxima entre os avaliadores, com CVCs de 1,0 para todos os critérios (clareza da linguagem, pertinência prática e relevância teórica), indicando que esses aspectos fundamentais do modelo são plenamente aplicáveis ao contexto da PCDF.

Especial atenção deve ser dada ao KPA 2.2.3, que trata da sensibilização sobre questões públicas emergentes. Embora a maioria dos parâmetros tenha recebido avaliação máxima, o item opcional sobre “ações de letramento e conscientização periódicas sobre tema relevante” apresentou uma pequena divergência (CVC = 0,9 para clareza da linguagem), com um dos avaliadores sugerindo a inclusão específica de campanhas sobre corrupção, fraudes e desvios no contexto policial.

Nos níveis intermediários, observou-se uma tendência de maior variação nas avaliações, particularmente no KPA 4.2.3 (ações preventivas para um ambiente organizacional íntegro). Esse KPA apresentou os menores índices de concordância do elemento, com CVCs variando entre 0,5 e 0,8 para alguns parâmetros. A maior divergência foi observada no primeiro parâmetro, relacionado à utilização dos resultados dos tratamentos de questões públicas

emergentes (CVC = 0,5 para clareza da linguagem), em que os avaliadores internos da PCDF apontaram a necessidade de maior clareza na redação e melhor adequação ao contexto policial.

No que tange à gestão de riscos, o KPA 4.2.2 demonstrou forte alinhamento entre os avaliadores em quase todos os aspectos, com exceção de uma ligeira divergência quanto à relevância teórica do primeiro parâmetro (CVC = 0,8). Essa avaliação sugere a necessidade de fortalecer a fundamentação teórica da gestão de riscos no contexto específico das organizações policiais.

#### 5.2.5 Validação do modelo adaptado

O processo de validação demonstrou que o MMIP, com as adequações sugeridas pelos especialistas, constitui um instrumento válido para avaliar a maturidade em integridade pública no contexto da PCDF. A combinação de avaliadores internos e externos mostrou-se particularmente efetiva, permitindo contemplar tanto aspectos técnicos da gestão da integridade quanto características próprias da atividade policial. Essa abordagem está alinhada com as recomendações de Villavicencio (2011), que destaca a importância de considerar diferentes perspectivas na validação de instrumentos organizacionais.

A validação também evidenciou alguns desafios específicos para a implementação do MMIP na PCDF, como a necessidade de equilibrar transparência e sigilo investigativo, e a importância de alinhar as práticas de integridade com a missão institucional de polícia judiciária. Esses achados corroboram com Batista (2012), que enfatiza a necessidade de adaptar instrumentos de gestão às particularidades de cada organização pública.

Os impactos práticos do modelo adaptado para a PCDF transcendem o aprimoramento técnico do instrumento avaliativo. Sua implementação poderá resultar em benefícios concretos para a instituição, incluindo: a) alinhamento mais preciso entre as diretrizes de integridade e as particularidades operacionais da atividade policial; b) maior engajamento dos servidores, decorrente do reconhecimento de suas especificidades profissionais; c) otimização dos recursos destinados à implementação do programa de integridade, direcionando-os para ações mais relevantes e eficazes no contexto organizacional; e d) fortalecimento da credibilidade institucional, tanto internamente quanto perante a sociedade.

Além disso, a longo prazo, espera-se que o modelo adaptado contribua para a consolidação de uma cultura de integridade mais robusta e sustentável, reduzindo efetivamente os riscos de desvios e aprimorando a qualidade dos serviços prestados à população do Distrito Federal.

Como resultado desse processo, foi elaborado um novo modelo adaptado para a PCDF (Apêndice D), que preserva os princípios fundamentais do MMIP enquanto incorpora as especificidades necessárias para sua aplicação efetiva no contexto policial. Esse modelo adaptado não apenas atende às necessidades específicas da PCDF, mas também oferece *insights* valiosos sobre como instrumentos de avaliação de maturidade podem ser customizados para diferentes tipos de organizações públicas sem perder seu rigor metodológico.

## 6 CONCLUSÕES

Esta pesquisa partiu do propósito inicial de aplicar o modelo de maturidade em integridade pública (MMIP) na Polícia Civil do Distrito Federal. No entanto, a análise aprofundada do instrumento revelou a necessidade de adaptações metodológicas significativas antes de sua implementação, evidenciando uma contribuição acadêmica que transcende a mera aplicação do modelo. A identificação de limitações estruturais no MMIP, particularmente em seu sistema de pontuação e na adequação a contextos organizacionais específicos, levou ao desenvolvimento de adaptações metodológicas que podem beneficiar não apenas a PCDF, mas outras instituições de segurança pública.

A relevância acadêmica deste trabalho manifesta-se, preliminarmente, na identificação e correção de inconsistências matemáticas no sistema de pontuação do MMIP, contribuindo para o aprimoramento metodológico de modelos de maturidade. Segundo, no desenvolvimento de critérios específicos para validação de instrumentos de avaliação em organizações policiais, considerando aspectos como sigilo investigativo e estrutura hierárquica.

Esta pesquisa não apenas identifica limitações do MMIP, mas oferece uma contribuição metodológica original ao explorar um nicho da literatura ainda não abordado: a análise e adaptação de modelos federais para a realidade específica do Distrito Federal. Diferentemente das demais unidades da federação, o Distrito Federal apresenta uma configuração institucional, administrativa e normativa única, que não permite a simples transposição de modelos federais sem adaptações estruturais. A adaptação metodológica do MMIP para a PCDF representa, portanto, não uma limitação do estudo, mas sua principal contribuição, ao desenvolver um *framework* adaptativo cientificamente validado que preenche uma lacuna significativa no campo da gestão pública brasileira. Além de lançar luz sobre como a mimese de instrumentos de gestão originários do governo federal sem a devida análise e validação metodológica para uso em outras esferas de governo pode gerar viés com impacto significativo nas políticas públicas.

O impacto social da pesquisa evidencia-se na contribuição para o fortalecimento dos mecanismos de integridade em organizações policiais, instituições fundamentais para a manutenção do estado democrático de direito. A adaptação do MMIP para o contexto da PCDF oferece um caminho metodológico para o desenvolvimento de programas de integridade que consideram as especificidades operacionais da atividade policial, equilibrando requisitos de transparência com necessidades de sigilo investigativo.

A trajetória da investigação revelou aspectos críticos que merecem atenção da comunidade acadêmica e profissional. A análise inicial do MMIP identificou uma discrepância significativa em seu sistema de pontuação, em que a escala nominal (1-5) não corresponde à pontuação máxima alcançável (4,95). Essa descoberta levou ao desenvolvimento de uma proposta de normalização matemática que preserva a proporcionalidade das avaliações enquanto corrige a inconsistência estrutural do modelo.

O processo de validação, conduzido com especialistas internos e externos, demonstrou que o MMIP, embora robusto em seus fundamentos teóricos, requer adaptações significativas para aplicação em organizações estaduais e distritais. A combinação de avaliadores da PCDF e da CGDF permitiu uma avaliação abrangente que considerou tanto aspectos técnicos da gestão da integridade quanto particularidades operacionais da atividade policial.

As adaptações propostas ao modelo abrangem desde ajustes na linguagem e terminologia até modificações estruturais nos sistemas de avaliação. A substituição de sistemas federais por equivalentes distritais, a reconfiguração de estruturas como a Comissão de Ética e o Controle Interno, e o desenvolvimento de critérios específicos para avaliação da maturidade em integridade no contexto policial representam contribuições significativas para o campo.

Os resultados obtidos sugerem que o MMIP adaptado constitui um instrumento válido e eficaz para avaliar a maturidade em integridade pública no contexto de organizações policiais.

A pesquisa identificou e abordou uma lacuna metodológica significativa na literatura e na prática da gestão pública brasileira: a ausência de *frameworks* cientificamente validados para a adaptação de modelos federais a contextos estaduais, distritais e organizacionais específicos. Esta lacuna não é meramente técnica, mas tem implicações profundas para a efetividade das políticas públicas, especialmente em áreas sensíveis como a segurança pública.

O processo metodológico desenvolvido neste trabalho oferece não apenas uma solução para o caso específico da PCDF, mas também estabelece parâmetros que podem orientar adaptações similares em outras organizações e contextos, contribuindo para o avanço do campo da gestão pública no Brasil.

O desenvolvimento da pesquisa, contudo, apresentou limitações significativas que merecem consideração. O escopo geográfico e institucional, focado exclusivamente na PCDF, embora tenha permitido uma análise aprofundada, pode restringir a generalização dos achados para outras organizações policiais. O número de avaliadores no processo de validação, ainda que metodologicamente adequado, representa uma amostra limitada das perspectivas possíveis sobre o tema. Além disso, o período temporal de análise, coincidindo com a fase inicial de

implementação do MMIP pela CGU, não possibilitou uma avaliação longitudinal dos impactos das adaptações propostas.

É fundamental reconhecer as especificidades contextuais desta pesquisa. O foco exclusivo na PCDF, embora tenha permitido uma análise aprofundada, resulta em achados que demandam contextualização quando considerados para outras organizações policiais ou instituições públicas.

O universo restrito de especialistas em integridade pública no Distrito Federal com conhecimento específico sobre organizações policiais resultou na seleção cuidadosa dos quatro especialistas mais qualificados disponíveis, seguindo recomendações metodológicas que priorizam a qualidade da expertise sobre a quantidade em validações qualitativas de conteúdo.

Além disso, o uso do CVC como principal indicador quantitativo, embora apropriado para os objetivos desta pesquisa, não contempla todas as dimensões possíveis de validação de um instrumento avaliativo. Essas especificidades contextuais, contudo, ao invés de limitarem as contribuições do estudo, ressaltam seu caráter inovador ao abordar um nicho específico e pouco explorado na literatura sobre gestão pública.

Uma limitação adicional refere-se ao foco nas adaptações metodológicas do modelo, que pode ter deixado em segundo plano aspectos importantes da implementação prática, como as resistências organizacionais e os desafios operacionais específicos das instituições policiais. A ausência de uma análise comparativa com outras organizações estaduais e distritais também restringe a compreensão sobre como diferentes contextos institucionais podem influenciar a aplicação do modelo.

A partir dessas limitações e dos resultados obtidos, emerge uma agenda de pesquisa promissora. No campo da validação empírica, estudos futuros poderiam explorar a aplicação do modelo adaptado em diferentes organizações policiais, permitindo análises comparativas e refinamentos metodológicos. A realização de estudos multicaso envolvendo diversas polícias civis estaduais proporcionaria uma compreensão mais abrangente das variações contextuais na aplicação do modelo.

Outra vertente particularmente promissora para pesquisas futuras envolve a análise comparativa da aplicabilidade da metodologia de adaptação desenvolvida neste trabalho a outros tipos de modelos avaliativos federais. Investigações nessa linha poderiam examinar se o *framework* adaptativo criado para o MMIP poderia ser generalizado para outros instrumentos, como o instrumento de maturidade de governança e gestão (IMGG) do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, o iESGo – Índice ESG (*Environmental, Social and Governance*) do Tribunal de Contas da União, ou outros sistemas de avaliação federal. Essa

abordagem comparativa permitiria identificar princípios metodológicos mais amplos para a adaptação de instrumentos avaliativos entre diferentes esferas governamentais, fortalecendo a base teórica e prática para o desenvolvimento de políticas públicas mais contextualizadas e efetivas.

O desenvolvimento metodológico representa outra vertente importante para investigações futuras. A criação de métricas específicas para avaliação da efetividade de programas de integridade em organizações policiais, considerando aspectos como sigilo investigativo, hierarquia institucional e especificidades operacionais, poderia enriquecer significativamente a compreensão da maturidade em integridade no contexto da segurança pública. O aprimoramento dos sistemas de pontuação e a elaboração de *frameworks* mais robustos para adaptação de modelos federais a contextos locais também merecem atenção.

Os aspectos organizacionais e comportamentais constituem uma terceira linha de investigação necessária. Estudos sobre os fatores culturais que influenciam a implementação de programas de integridade, análises do impacto da estrutura hierárquica na maturidade em integridade e pesquisas sobre resistências e facilitadores na adoção de práticas de integridade poderiam fornecer uma percepção valiosa para o campo. A relação entre maturidade em integridade e desempenho operacional também emerge como um tema relevante para investigação.

O desenvolvimento de estudos longitudinais sobre a evolução da maturidade em integridade após a implementação do modelo adaptado contribuiria significativamente para a compreensão dos impactos de longo prazo nas adaptações propostas. Essas investigações poderiam revelar padrões de desenvolvimento de programas de integridade mais efetivos e contextualizados, fortalecendo a governança e a confiança institucional no setor público.

Essas contribuições, embora significativas, representam apenas um passo inicial no desenvolvimento de instrumentos de avaliação da maturidade em integridade adequados às especificidades das organizações policiais. O campo permanece aberto para investigações que aprofundem a compreensão desse fenômeno e desenvolvam ferramentas cada vez mais precisas e eficazes para sua mensuração e promoção.

Por fim, destaca-se que os achados desta pesquisa transcendem o contexto específico da PCDF, oferecendo inspirações valiosas para o campo da gestão da integridade pública em organizações de segurança. O *framework* desenvolvido para a adaptação do MMIP, bem como as descobertas sobre as especificidades da avaliação da integridade em contextos policiais, estabelece bases importantes para o desenvolvimento contínuo de práticas e instrumentos mais eficazes de promoção da integridade no setor público.





## REFERÊNCIAS

- ALA-HARJA, M.; HELGASON, S. Em direção às melhores práticas de avaliação. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 51, n. 4, p. 5-60, out./dez. 2000.
- ALEXANDRE, N. M. C.; COLUCI, M. Z. O. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 7, p. 3061-3068, 2011.
- ALMEIDA NETO, H. R.; MAGALHÃES, E. M. C.; MOURA, H. P. Avaliação de um modelo de maturidade para governança ágil em tecnologia da informação e comunicação. **iSys - Revista Brasileira de Sistemas de Informação**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 44-79, 2015. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/journals/index.php/isys/article/view/294>. Acesso em: 11 fev. 2024.
- AMORIM, D. A. de; OLIVEIRA, N. B. M. de. O princípio da integridade na administração pública brasileira: uma revisão sistemática. **RAGC – Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, v. 10, n. 43, p. 1-21, 2022. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/2700>. Acesso em: 31 mar. 2024.
- ANECHIARICO, F.; JACOBS, J. B. **The pursuit of absolute integrity**: how corruption control makes government ineffective. Chicago: The University of Chicago Press, 1996.
- APSC – AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE COMMISSION. **APS values and code of conduct in practice**. Canberra: APSC, 2015. Disponível em: <https://www.apsc.gov.au/publication/aps-values-and-code-conduct-practice>. Acesso em: 13 abr. 2024.
- ARAFA, M. A. A. A.; BITTENCOURT, D.; RECK, J. R. Corrupção, ética governamental e corporativa: uma visão geral do progresso no direito comparado e no Brasil. **Sequência Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 43, n. 90, p. 1-32, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/87454>. Acesso em: 7 abr. 2024.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**: edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETO, R. T. de S.; VIEIRA, J. B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 442-463, jul./set. 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/83365>. Acesso em: 20 mai. 2023.
- BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.
- BAYLEY, D. H. **Padrões de policiamento**. São Paulo: EdUsp, 2006.
- BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUß, J. Developing maturity models for IT management: a procedure model and its application. **Business & Information Systems Engineering**, v. 1, n. 3, p. 213-222, p. 213-222, 2009.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The modern corporation and private property**. New York: MacMillan, 1932.

BRANDAU, R.; MONTEIRO, R.; BRAILE, D. M. Importância do uso correto dos descritores nos artigos científicos. **Revista Brasileira de Cirurgia Cardiovascular**, v. 20, n. 1, p. 7-9, 2005.

BRANDAU, R.; MONTEIRO, R.; BRAILE, D. M. Importância do uso correto dos descritores nos artigos científicos. **Revista Brasileira de Cirurgia Cardiovascular**, v. 20, n. 1, p. 7-9, 2005.

BRASIL. **Decreto n.º 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei n.º 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília: Presidência da República, 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm). Acesso em: 25 jan. 2024.

BRASIL. **Decreto n.º 11.529, de 16 de maio de 2023**. Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. Brasília: Presidência da República, 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11529.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11529.htm). Acesso em: 25 jan. 2024.

BRASIL. **Decreto n.º 6.029, de 01 de fevereiro de 2007**. Institui o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm). Acesso: 31 mar. 2024.

BRASIL. **Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Estabelece a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2017. 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: 25 jan. 2024.

BRASIL. **Lei n.º 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2013. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 25 jan. 2024.

BRASIL. **Lei n.º 13.844, de 18 de junho de 2019**. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Brasília: Presidência da República, 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/L13844.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13844.htm). Acesso em: 31 mar. 2024.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção. **Convenção da OCDE contra o suborno transnacional**. Brasília, DF: CGU, 2016. 16 p. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/29078>. Acesso em: 31 mar. 2024.

CAPOVILLA, R. A.; GONÇALVES, R. de S. Avaliação do ambiente de controle interno por meio de modelo de maturidade em organizações governamentais. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v.16, n.2 , p. 146-185, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5707/570761049007/570761049007.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2024.

CARBONI, M. A. **Programa de integridade e boas práticas na administração pública**: um referencial de maturidade a partir da implementação da política de integridade na Controladoria-Geral do Município de São Paulo. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2023.

CGU – CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **CGU e OCDE dão início a trabalhos conjuntos para fortalecer políticas de integridade e de governo aberto no Brasil**. Brasília: CGU, 3 set. 2020. *On-line*. Disponível em: <https://bit.ly/4h8LDnM>. Acesso: 31 mar. 2024.

CGU – CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Extrato de Acordo de Cooperação Técnica. **Diário Oficial da União**: seção 3, Brasília, DF, n. 248, p. 145, 24 dez. 2019b. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66505/1/Extrato\\_DOU\\_Acordo\\_OCDE.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66505/1/Extrato_DOU_Acordo_OCDE.pdf). Acesso: 31 mar. 2024.

CGU – CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Modelo de Maturidade em Integridade Pública**: MMIP. Brasília, DF: CGU, 2023. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/xmlui/bitstream/handle/1/92957/MMIP\\_SIP\\_2024.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cgu.gov.br/xmlui/bitstream/handle/1/92957/MMIP_SIP_2024.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 25 jan. 2024.

CGU – CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Portaria n.º 57, de 4 de janeiro de 2019**. Altera a Portaria CGU n.º 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Brasília: CGU, 2019a. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41324/1/Portaria\\_CGU\\_57\\_2019.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41324/1/Portaria_CGU_57_2019.pdf). Acesso: 31 mar. 2024.

CHEN, H. T. **Practical program evaluation**: assessing and improving planning, implementation, and effectiveness. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

CIRIACO, E. R. O *compliance* como política pública regulatória na Polícia Civil do Estado do Paraná. **Revista de Constitucionalização do Direito Brasileiro**, v. 3, n. 1, p. e031, 2023. Disponível em: <https://revistareconto.com.br/index.php/reconto/article/view/38>. Acesso em: 15 fev. 2024.

COELHO, C. C. B. P. *Compliance* na administração pública: uma necessidade para o Brasil. **Revista de Direito da Faculdade Guanambi**, Guanambi, v. 3, n. 01, p. 75-95, 2017. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/RDFG/article/view/13871>. Acesso em: 11 dez. 2023.

COOPER, T. L. **The responsible administrator**: an approach to ethics for the administrative role. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

COSTA, A. T. M. **Segurança pública, redes e governança**. Brasília: Editora UnB, 2023. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/vrtc2>. Acesso em: 25 jan. 2024.

COSTA, F. F. M.; ALMEIDA, I. C.; FERREIRA, J. C. de S.; COSTA, L. R. da. Programas de integridade na administração pública: um estudo bibliométrico. **Revista de Gestão e Secretariado**, São José dos Pinhais, v. 13, n. 4, p. 2482-2498, 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1484>. Acesso em: 8 dez. 2023.

CRAWFORD, J. K. The project management maturity model. **Information Systems Management**, v. 23, n. 4, p. 50-58, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, v. 17, n. 1, p. 38-43, 2008.

CUNHA, C. G. S. da. Avaliação de políticas públicas e programas governamentais: tendências recentes e experiências no Brasil. **Revista Estudos de Planejamento**, v. 12, p. 27-57, 2018.

DANDOLINI, G. A. Editorial: governança, gestão e inovação em segurança pública. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 14, n. 11, p. 17-38, jan./abr. 2023.

DE BRUIN, T.; FREEZE, R.; KULKARNI, U.; ROSEMAN, M. Understanding the main phases of developing a maturity assessment model. In: AUSTRALASIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 16., 2005, Sydney. **Proceedings [...]**. Sydney: ACIS, 2005. p. 8-19.

DE GRAAF, G.; VAN DER WAL, Z. Managing conflicting public values: governing with integrity and effectiveness. **The American Review of Public Administration**, v. 40, n. 6, p. 623-630, out. 2010.

DEMATTE, F. R.; GONÇALVES, M. D. P. Estruturação de integridade na Administração Pública Direta Federal: uma necessidade contemporânea. In: ZENCKNER, M.; CASTRO, R. P. A. (org.). **Compliance no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

DEMMKE, C.; MOILANEN, T. Effectiveness of good governance and ethics in central administration: evaluating reform outcomes in the context of the financial crisis. Luxemburgo: European Institute of Public Administration, 2011.

DENTE, B.; SUBIRATS, J. **Decisiones públicas: análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas**. Barcelona: Ariel, 2014.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto n.º 39.736, de 28 de março de 2019**. Dispõe sobre a Política de Governança Pública e *Compliance* no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal. Brasília: Governo do Distrito Federal, 2019a. Disponível em: <https://dflegis.df.gov.br/ato.php?p=decreto-39736-de-28-de-mar%C3%A7o-de-2019>. Acesso em: 13 abr. 2024.

DISTRITO FEDERAL. Polícia Civil. **Portaria n.º 49, de 27 de maio de 2019**. Institui, no âmbito da Polícia Civil do Distrito Federal, o Comitê Interno de Governança Pública da

Polícia Civil do Distrito Federal (CIG). Brasília: PCDF, 2019b. Disponível em: [https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/82193d343ff74522a0cb5a066e2ff53a/Portaria\\_49\\_27\\_05\\_2019.html](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/82193d343ff74522a0cb5a066e2ff53a/Portaria_49_27_05_2019.html). Acesso em: 13 abr. 2024.

FENKER, E. A.; DIEHL, C. A.; ALVES, T. W. Desenvolvimento e avaliação de instrumento de pesquisa sobre risco e custo ambiental. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 16, n. 2, p. 30-49, 2011.

FREITAS, E. L. S. X. *et al.* Avaliação de um modelo de maturidade para adoção de *learning analytics* em instituições de ensino superior. **Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa - RELATEC**, v. 19, n. 2, p. 101–113, 2020. Disponível em: <https://relatec.unex.es/index.php/relatec/article/view/3858>. Acesso em: 11 fev. 2024.

FUKUYAMA, F. What is governance? **Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, v. 26, n. 3, p. 347-368, 2013.

FYFE, N. R.; TERPSTRA, J.; TOPS, P. **Centralizing forces?** Comparative perspectives on contemporary police reform in northern and western Europe. The Hague: Eleven International Publishing, 2017.

GANS-MORSE, J.; BORGES, M.; MAKARIN, A.; MANNAH-BLANKSON, T.; NICKOW, A.; ZHANG, D. Reducing bureaucratic corruption: interdisciplinary perspectives on what works. **World Development**, v. 105, p. 171-188, 2018.

GEBHARDT, G.; MÜLLER-SEITZ, G. Phoenix rising: renaissance or hypercompetition in the case of Siemens AG? **Journal of Change Management**, v. 11, n. 1, p. 27-51, 2011.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GOTTSCHALK, P.; SOLLI-SÆTHER, H. Maturity model for IT outsourcing relationships. **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 1, p. 200-212, 2009.

GRANT, J. S.; DAVIS, L. L. Selection and use of content experts for instrument development. **Research in Nursing & Health**, v. 20, n. 3, p. 269-274, 1997.

HERNÁNDEZ-NIETO, R. A. Contributions to statistical analysis. Mérida: Universidad de Los Andes, 2002.

HINNA, A.; HOMBERG, F.; CESCHEL, F. Anticorruption reforms and governance. *In*: FARAZMAND, A. (org.). **Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance**. Amsterdã: Springer International Publishing, 2018.

HOEKSTRA, A. Institutionalizing integrity management: challenges and solutions in times of financial crises and austerity measures. *In*: LAWTON, A.; VAN DER WAL, Z.; HUBERTS, L. (org.). **Ethics in public policy and management**: a global research companion. Londres: Routledge, 2016.

HOEKSTRA, A.; KAPTEIN, M. The Integrity of integrity programs: toward a normative framework. **Public Integrity**, v. 23, n. 2, p. 129-144, 2021.

HUBERTS, L. Integrity as quality in different governance phases. *In*: PAANAKER, H.; MASTERS, A.; HUBERTS, L. (org.). **Quality of governance: values and violations**. Nova York: Palgrave Macmillan, 2020.

HUBERTS, L.; SIX, F.; VAN TANKEREN, M.; VAN MONFORT, A.; PAANAKKER, H. What is done to protect integrity: policies, institutions, and systems. *In*: HUBERTS, L. (org.). **The integrity of governance: what it is, what we know, what is done and where to go**. Nova York: Palgrave Macmillan, 2014.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 11 nov. 2023.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>. Acesso em: 21 mar. 2024.

JONES, T.; BLAUSTEIN, J.; NEWBURN, T. Researching cross-national policy mobilities in crime control. **Criminology & Criminal Justice**, v. 19, n. 1, p. 90-109, 2019.

JURKIEWICZ, C. The anatomy of ethical dysfunction. *In*: FREDERICKSON, H. G.; GHERE, R. K. (org.). **Ethics in public management**. Nova York: Routledge, 2013.

KAUFMANN, D.; KRAAY, A.; ZOIDO-LOBATÓN, P. Governance matters: from measurement to action. **Finance and Development**, Washington, v. 37, n. 2, p. 10-13, 2000.

KOHLEGGGER, M.; MAIER, R.; THALMANN, S. Understanding maturity models: Results of a structured content analysis. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT AND KNOWLEDGE TECHNOLOGIES, 9., 2009, Graz. **Proceedings** [...]. Graz: IKNOW, 2009. p. 51-61.

KOLLER; S. H.; COUTO, M. C. P. de P.; HOHENDORFF, J. V. (org.). **Manual de produção científica**. Porto Alegre, Penso, 2014.

LEAL, R. G. Controle de integridade e administração pública: sinergias necessárias. **Sequência Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 41, n. 86, p. 148-169, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/72940>. Acesso em: 11 dez. 2023.

LEVI-FAUR, D. **The Oxford handbook of governance**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

LYNN, M. R. Determination and quantification of content validity. **Nursing Research**, v. 35, n. 6, p. 382-385, 1986.

MACAULAY, M. *et al.* The more things change, the more they stay the same: A longitudinal analysis of corruption and anti-corruption in the public sector. **International Review of Administrative Sciences**, v. 88, n. 3, p. 844-861, 2022.

MAIER, A. M.; MOULTRIE, J.; CLARKSON, P. J. Assessing organizational capabilities: Reviewing and guiding the development of maturity grids. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 59, n. 1, p. 138-159, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATHIAS, M. I. C. OCDE e governança pública: o Brasil está apto a integrar a organização? **Boletim de Economia e Política Internacional**, n. 28, p. 115-126, set./dez. 2020.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

METTLER, T. Maturity assessment models: a design science research approach. **International Journal of Society Systems Science**, v. 3, n. 1-2, p. 81-98, 2011.

NOVACKI, E. R.; MACHADO, A. C. M. Compliance na administração pública brasileira: o caso do Pacto pela Integridade no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Revista Esmat**, Palmas, v. 12, n. 19, p. 129–144, 2020. Disponível em: [http://esmat.tjto.jus.br/publicacoes/index.php/revista\\_esmat/article/view/351](http://esmat.tjto.jus.br/publicacoes/index.php/revista_esmat/article/view/351). Acesso em: 11 dez. 2023.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Public Governance Maturity Model**. Paris: OCDE, 2016. Disponível em: <https://www.oecd.org/governance/ethics/public-integrity-maturity-models.htm>. Acesso em: 31 mar. 2024.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública**. Paris: OCDE, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2024.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Behavioral insights for public integrity: harnessing the human factor to counter corruption**. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2018.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **G20/OECD principles of corporate governance 2023**. OECD Publishing, Paris, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>. Acesso em: 7 abr. 2024.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção**. Resolução 58/4 da Assembleia Geral de 31 de outubro de 2003. Nova York: Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime, 2004. Disponível em: <https://www.unodc.org/corruption/en/uncac/learn-about-uncac.html>. Acesso em: 7 abr. 2024.

ONU BR – NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Brasília: ONU BR, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>. Acesso em: 7 abr. 2024.

OSRECKI, F. Fighting corruption with transparent organizations: anti-corruption and functional deviance in organizational behavior. **Ephemera**, v. 15, p. 337-364, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/4ihtJjA>. Acesso em: 31 mar. 2024.

PAINE, L. S. Managing for organizational integrity. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 2, p. 106-117, mar/abr 1994.

PAL, L. A. Policy analysis: concepts and practice. *In*: PAL, L. A.; AULD, G.; MALLET, A. **Beyond policy analysis: public issue management in turbulent times**. Toronto: Nelson Education, 2005. p. 1-42.

PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PATTON, M. Q. **Utilization-focused evaluation**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.

PAULK, M. C. *et al.* **Capability maturity model for software**. Pittsburgh: Software Engineering Institute, 1993.

PETERS, B. G.; PIERRE, J. Governance without government? Rethinking public administration. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 8, n. 2, p. 223-243, 1998. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article/8/2/223/965774>. Acesso em: 7 abr. 2024.

PIERRE, J.; ROTHSTEIN, B. Reinventing Weber: the role of institutions in creating social trust. *In*: LAGREID, P.; CHRISTENSEN, T. (org.). **The Ashgate Research Companion to New Public Management**. Burlington: Ashgate Publishing, 2010.

PIZZANI, L.; SILVA, R. C. da; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P. I. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 10, n. 2, p. 53-66, jul. 2012.

PÖPPELBUß, J.; RÖGLINGER, M. What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. *In*: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 19., 2011, Helsinki. **Proceedings** [...]. Helsinki: ECIS, 2011. p. 28.

PRATS I CATALÁ, Joan. Veinte años de modernización administrativa em los países de la OCDE. Lecciones aprendidas. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE MODERNIZACION DEL ESTADO. Projeto de Modernizacion del Estado, 26 e 27 nov. 2006, Buenos Aires, 2006. Paper.

RHODES, R. A. W. The new governance: governing without government. **Political Studies**, v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996.

RING, J.; BJØRGO, T. Combating police corruption: international perspectives. **Journal of Financial Crime**, v. 28, n. 2, p. 543-563, 2021.

ROBINSON, T.; CADZOW, L.; KIRKBY, N. **Investigating integrity: a multidisciplinary literature review**. Working Paper. Oxford: University of Oxford, 2018.

RÖGLINGER, M.; PÖPPELBUß, J.; BECKER, J. Maturity models in business process management. **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 328-346, 2012.



ROSE-ACKERMAN, S.; PALIFKA, B. J. **Corruption and government**: causes, consequences, and reform. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2016.

ROSSI, P. H.; LIPSEY, M. W.; FREEMAN, H. E. **Evaluation**: a systematic approach. 7. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

SANTOS, P. O. L. dos; SILVA, A. P. B.; SOUZA NETO, J.; SOUSA JÚNIOR, R. T. de. Modelo de maturidade em governança e gestão de TIC para o SISP. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 463-494, 2020. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/97046>. Acesso em: 10 mar. 2024.

SCUDINO, F. A. C. da S. Implementação de programas de integridade na administração direta federal: estudo de caso do programa de integridade do Ministério da Economia. 2022. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2022.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, A. M. N. da; NEVES, D. B. Uma análise das formas de punições da corrupção política no Brasil: uma revisão da literatura. **Revista da Escola Judiciária do Piauí**, Teresina, v. 2, n. 2, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/41q3mBc>. Acesso: 31 mar. 2024.

SILVA, P. L. B. (coord.). **Modelo de avaliação de programas sociais prioritários**: relatório final. Programa de Apoio à Gestão Social no Brasil. Campinas: Nepp-Unicamp, 1999.

SILVA, P. L. B.; COSTA, N. R. **A avaliação de programas públicos**: reflexões sobre a experiência brasileira. Relatório Técnico. Brasília: Ipea, 2002.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial de controle de políticas públicas**. Brasília: TCU, 2020.

THE COMMITTEE ON THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE. **Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**. London: Gee and Co. Ltd, 1992. Disponível em: <https://www.ecgi.global/code/cadbury-report-financial-aspects-corporate-governance>. Acesso em: 21 mar. 2024.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Glossário anticorrupção**. Berlim: Transparency International, 2019. Disponível em: <https://www.transparency.org/glossary/term/integrity>. Acesso em: 11 dez. 2023.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Annual report 2021**. Berlim: Transparency International, 2022. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/publications/annual-report-2021>. Acesso em: 31 mar. 2024.

TREMBLAY, M.; MARTINEAU, J. T.; PAUCHANT, T. Managing organizational ethics in the public sector: a pluralist contingency approach as an alternative to the integrity management framework. **Public Integrity**, v. 19, n.3, p. 219-233, 2017.

UNITED KINGDOM. Committee on Standards in Public Life. **The seven principles of public life**. Londres: CSPL, 1995. Disponível em:

<https://www.gov.uk/government/publications/the-7-principles-of-public-life>. Acesso em: 13 abr. 2024.

VAN DOEVEREN, V. Rethinking good governance: identifying common principles. **Public Integrity**, v. 13, n. 4, p. 301-318, 2011.

VAZ, T. H. B.; MASTRODI, J. O *compliance* na administração pública: a realidade brasileira submetida a normas de integridade. **Revista Do Direito Público**, v. 16, n. 2, p. 64-89, 2021. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/37656>. Acesso em: 11 dez. 2023.

VEDUNG, E. **Public policy and program evaluation**. 4. ed. New York: Routledge, 2017.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

VILLAVICENCIO, C. M. M. **Alpha de Cronbach**. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana, 2011. Apostila. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/slideshow/alpha-de-cronbach/9935624#14>. Acesso em: 11 dez. 2023.

VIOL, D. M. **Entre o texto e o contexto**: institucionalização dos programas de integridade no Brasil. 2019. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2019.

WEISS, C. H. **Evaluation**: methods for studying programs and policies. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

WENDLER, R. The maturity of maturity model research: a systematic mapping study. **Information and Software Technology**, v. 54, n. 12, p. 1317-1339, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/3DjwHoM>. Acesso em: 31 mar. 2024.

WHOLEY, J. S.; HATRY, H. P.; NEWCOMER, K. E. **Handbook of practical program evaluation**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 1975.

WORLD BANK. **Enhancing government effectiveness and transparency**: the fight against corruption. Washington, DC: World Bank, 2020. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/publication/enhancing-government-effectiveness-and-transparency-the-fight-against-corruption>. Acesso em: 13 abr. 2024.

WORLD BANK. **Ética e corrupção no serviço público federal**: a perspectiva dos servidores. Washington, DC: World Bank, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/43rAs6f>. Acesso em: 31 mar. 2024.

WORLD BANK. **Governance and development**. Washington, DC: World Bank, 1992. Disponível em: <https://bit.ly/4iohPnT>. Acesso em: 7 abr. 2024.

WORLD BANK. **GovTech maturity index**: the state of public sector digital transformation. Washington, DC: World Bank, 2022. Disponível em: <https://bit.ly/4buLMR3>. Acesso em: 13 abr. 2024.

## APÊNDICE A – Formulário de avaliação – Validação do MMIP

Prezado(a) Especialista,

Este formulário é parte de uma pesquisa de mestrado que visa avaliar a aplicabilidade do modelo de maturidade em integridade pública (MMIP) na Polícia Civil do Distrito Federal. O MMIP, desenvolvido pela CGU em dezembro/2023, é uma ferramenta para orientar a implementação e o monitoramento de programas de integridade em organizações públicas.

Considerando sua expertise em integridade pública, solicitamos sua colaboração na validação deste instrumento para o contexto específico de uma organização policial.

### I. INSTRUÇÕES PARA AVALIAÇÃO DO MMIP

Para cada item, solicitamos sua avaliação considerando três critérios:

- 1) Clareza da linguagem (CL): O item está redigido de forma clara e adequada para o contexto da PCDF?
- 2) Pertinência prática (PP): O item é relevante e aplicável à realidade de uma organização policial?
- 3) Relevância teórica (RT): O item está alinhado aos fundamentos teóricos da integridade pública?

Considere também:

#### 1. Aplicabilidade à atividade policial:

- O item é compatível com as peculiaridades da atividade policial?
- Considera aspectos de sigilo e segurança necessários?
- Respeita a hierarquia e disciplina próprias da instituição?

#### 2. Efetividade no contexto:

- A implementação é viável na estrutura atual da PCDF?
- Contribui para o fortalecimento da integridade sem prejudicar a eficiência operacional?
- Considera os recursos e limitações típicos de uma organização policial?

#### 3. Relevância institucional:

- O item agrega valor à missão institucional da PCDF?
- Contribui para o fortalecimento da credibilidade da instituição?
- Alinha-se às necessidades específicas de uma polícia judiciária?

## **II. ROTEIRO DE AVALIAÇÃO DO MODELO DE MATURIDADE EM INTEGRIDADE PÚBLICA (MMIP)**

Nome do avaliador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Utilize a seguinte escala:

1 = inadequado

2 = pouco adequado

3 = moderadamente adequado

4 = adequado

5 = muito adequado

No campo “Observações” (OBS), registre suas considerações, sugestões ou recomendações para aprimoramento do item.

DIMENSÃO	ATIVIDADE	AVALIAÇÃO			
		CL	PP	RT	OBS
ELEMENTO 1 – Governança e estrutura organizacional para a integridade					
<b>KPA 2.1.1 Estrutura, funcionamento e competências da unidade setorial de integridade (USI)</b> <i>Objetivo: garantir com razoável segurança que a USI esteja estruturada e com recursos disponíveis.</i>	1. Designação da área responsável pela gestão da integridade em conformidade com as orientações do órgão central do Sitai.				
	2. USI contemplada com recursos para exercer suas atividades.				
	3. Definição de competências de atuação da USI, conforme orientações do Sitai.				
<b>KPA 2.1.2 Estrutura e funcionamento das áreas responsáveis por funções de integridade</b> <i>Objetivo: garantir, com razoável segurança, a existência de estrutura e o funcionamento das áreas responsáveis por funções de integridade.</i>	1. Comissão de Ética designada em conformidade com as orientações do Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo federal.				
	2. Secretário-Executivo da Comissão de Ética designado conforme orientações do Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo federal.				
	3. Existência de fluxo da atuação da Comissão de Ética.				
	4. Titular da auditoria interna designado em conformidade com as orientações do órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (quando aplicável).				
	5. Existência de fluxo da atuação da auditoria interna.				

	6. Titular da unidade setorial de correição designado em conformidade com as orientações do órgão central do Sistema de Correição (Siscor) do Poder Executivo federal.				
	7. Existência de fluxo da atuação da unidade setorial de correição.				
	8. Titular da ouvidoria designado em conformidade com as orientações do órgão central do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal (SisOuv).				
	9. Existência de fluxo da atuação da ouvidoria.				
	10. Estabelecer a competência, no âmbito da organização, de área responsável pela transparência prevista nas orientações do órgão central do Sitai.				
	11. Divulgação de informações em transparência ativa.				
	12. Autoridade de monitoramento da LAI designada em conformidade com as orientações do órgão central do Sitai.				
	13. Existência de fluxo para transparência passiva.				
	14. Estabelecer a competência, no âmbito da organização, da área responsável pelo tratamento das consultas sobre conflito de interesses via Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses (SeCI).				
	15. Existência de fluxo para tratamento das consultas sobre conflitos de interesses via SeCI.				

	16. Estabelecer a competência, no âmbito da organização, da área responsável pela prevenção do nepotismo na nomeação dos servidores.				
	17. Existência de fluxo para prevenção de nepotismo na nomeação de servidores.				
	18. Estabelecer a competência, no âmbito da organização, da área responsável pela prevenção do nepotismo na contratação dos terceirizados, consultores, bolsistas ou estagiários.				
	19. Existência de fluxo para prevenção de nepotismo na contratação dos terceirizados, consultores, bolsistas ou estagiários.				
<b>KPA 3.1.1 Interlocução e comprometimento das lideranças</b> <i>Objetivo: conduzir atividades de interlocução e promoção do comprometimento das lideranças para efetividade do Programa de Integridade.</i>	1. Ter vinculação com a alta administração.				
	2. Estabelecer interlocução regular com a alta administração.				
	3. Apresentar os resultados da implementação do Programa de Integridade.				
	4. Comprometimento da alta administração.				
	5. Treinamento em integridade.				
<b>KPA 3.1.2 Utilização de ferramentas corporativas dos órgãos centrais das funções de integridade</b> <i>Objetivo: operacionalizar as atividades das áreas responsáveis por funções de</i>	1. Utilização do módulo “Acesso à Informação” do Fala.BR para o gerenciamento do recebimento de pedidos de acesso à informação.				
	2. Utilização do Fala.BR para recebimento de manifestações de ouvidoria.				

<i>integridade por meio da utilização de ferramentas corporativas fornecidas pelos respectivos órgãos centrais.</i>	3. Preenchimento do Sistema de Transparência Ativa (STA) na Plataforma Fala.BR para verificação do cumprimento das obrigações de transparência ativa.				
	4. Utilização do sistema e-Agendas para divulgação das agendas de compromissos públicos das autoridades públicas obrigadas.				
	5. Utilização do Sistema Integrado de Nomeações e Consultas (Sinc) para o provimento dos cargos previstos na legislação aplicável.				
	6. Utilização do Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses (SeCI) do governo federal.				
	7. Utilização do sistema e-PAD para organizar as informações dos procedimentos administrativos correcionais.				
	8. Utilização do Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas (Ceis), para consultar e registrar as sanções impeditivas de licitar e contratar com o poder público.				
	9. Utilização do CGU-PJ para registrar e gerir informações acerca da responsabilização de pessoas jurídicas em decorrência de prática de ato lesivo e das penalidades que impliquem restrição ao direito de contratar e licitar junto à administração pública.				
	10. Adesão ao Banco de Sanções Éticas.				
	11. Utilização do e-Aud para gestão da atividade de auditoria interna governamental.				



<b>KPA 4.1.1 Instância colegiada de apoio à gestão da integridade</b> <i>Objetivo: institucionalizar instância colegiada com funções consultivas e de suporte à gestão integridade.</i>	1. Instituir instância colegiada de suporte à gestão da integridade.				
	2. Designar unidade como coordenadora ou ponto de contato da instância colegiada.				
	3. Incluir áreas finalísticas e de suporte nas atividades da instância colegiada.				
	4. Manifestar-se sobre questões afetas à integridade e aos desafios institucionais.				
<b>KPA 4.1.2 Atuação em redes públicas</b> <i>Objetivo: cooperar com outras organizações públicas que estejam no Sitai e fora do Sitai, compartilhando boas práticas e inovações, visando colaborar para o fomento a um ambiente público íntegro.</i>	1. Cooperar visando ao aperfeiçoamento do Sitai.				
	2. Cooperar visando ao aperfeiçoamento do Programa de Integridade da organização.				
	3. Cooperar visando ao aperfeiçoamento de programas de integridade de outras organizações.				
<b>KPA 4.1.3 Participação da USI no planejamento estratégico</b> <i>Objetivo: integrar a cultura de integridade ao planejamento estratégico da organização.</i>	1. Verificar a participação da USI no planejamento estratégico.				
	2. Consideração de tópicos de integridade no âmbito do planejamento estratégico.				
<b>KPA 5.1.1 Ações que engajem a sociedade civil organizada e os beneficiários da missão institucional</b> <i>Objetivo: aproximar-se do cidadão e cooperar com entidades da sociedade civil, compartilhando boas práticas e inovações no âmbito das atividades relacionadas às funções de integridade,</i>	1. Publicação de informações gerais de contato com a USI em transparência ativa.				
	2. Publicação tempestiva de informações dos projetos estratégicos envolvendo aspectos integridade e demais resultados em transparência ativa.				
	3. Mobilização junto aos beneficiários da missão institucional da organização.				

<i>visando à identificação da organização como promotora da integridade.</i>	4. Divulgação de conteúdo das funções de integridade por meio de redes sociais.				
	5. Medir a confiança, da sociedade civil organizada ou beneficiários, em relação à organização.				
	6. Utilização de resultados das avaliações de confiança, da sociedade civil organizada ou beneficiários, em relação à organização.				
	7. Cooperar com o aperfeiçoamento da cultura de integridade em fóruns com a participação da sociedade civil organizada.				
<b>ELEMENTO 2 – Capacidade organizacional para a integridade</b>					
<b>KPA 2.2.1 Treinamento e desenvolvimento da USI</b> <i>Objetivo: viabilizar a designação e o treinamento de equipe da USI referente à gestão da integridade.</i>	1. Identificar os conhecimentos técnicos e administrativos necessários para o cumprimento das atividades essenciais da USI.				
	2. Definir as capacitações necessárias para o cumprimento das atividades essenciais da USI.				
	3. Disseminar os conhecimentos no âmbito da própria USI.				
<b>KPA 2.2.2 Fundamentos da gestão de riscos, incluindo aspectos de integridade</b> <i>Objetivo: preparar a organização para gerenciar os riscos para a integridade em cooperação com as demais funções de integridade e com a 1ª linha de defesa.</i>	1. Estabelecer a competência da área responsável pela coordenação da gestão de riscos.				
	2. Estabelecer a participação da USI na gestão de riscos para a integridade				
	3. A organização possui metodologia de gestão de riscos, incluindo a categoria de integridade.				

<b>KPA 2.2.3 Sensibilização sobre Questões Públicas Emergentes para um Ambiente Organizacional Íntegro</b> <i>Objetivo: sensibilizar ambiente interno sobre questões relevantes que impactam a integridade que estão em foco na agenda da instituição e/ou da administração pública federal, incluindo a proteção ao denunciante, o enfrentamento ao assédio moral e sexual e o combate à discriminação, com intuito de fomentar um ambiente organizacional íntegro.</i>	1. Campanhas periódicas sobre proteção ao denunciante.				
	2. Campanhas periódicas sobre enfrentamento ao assédio moral.				
	3. Campanhas periódicas sobre enfrentamento ao assédio sexual.				
	4. Campanhas periódicas sobre combate à discriminação.				
	5. Ações de letramento e conscientização periódicas sobre tema relevante que envolva aspectos de integridade. (Opcional para substituir um dos anteriores).				
<b>KPA 3.2.1 Treinamento e desenvolvimento transversal em integridade</b> <i>Objetivo: treinar e desenvolver competências em integridade para o corpo funcional da instituição.</i>	1. Estabelecer um planejamento de capacitação em integridade voltado ao corpo funcional (servidores, empregados, colaboradores e terceirizados, conforme o caso) da instituição.				
	2. Realizar ações de capacitação em integridade para o corpo funcional (servidores, empregados, colaboradores e terceirizados, conforme o caso) da instituição.				
	3. Realizar avaliação de resultado das atividades de capacitação realizadas na instituição.				
<b>KPA 3.2.2 Metodologia e aplicação da gestão de riscos, incluindo aspectos de integridade</b>	1. Existência de fluxo de metodologia para gerenciamento de riscos, inclusive para integridade.				
	2. Definição de tipologias de riscos para integridade.				

<p><i>Objetivo: consolidar e aplicar metodologia para gerenciar riscos, considerando aspectos de integridade, em cooperação com as demais funções de integridade e com a 1ª linha de defesa.</i></p>	<p>3. Aplicação periódica da metodologia de gerenciamento de riscos, considerando aspectos de integridade, em processo relevante para a missão institucional.</p>				
<p><b>KPA 3.2.3 Tratamento de questões públicas emergentes para um ambiente organizacional íntegro</b>  <i>Objetivo: trabalhar questões relevantes que impactam a integridade e estão em foco na agenda da instituição e/ou da administração pública federal, incluindo a proteção ao denunciante, o enfrentamento ao assédio moral e sexual e o combate à discriminação com intuito de fomentar um ambiente organizacional íntegro.</i></p>	<p>1. Existência de plano de ação de proteção ao denunciante.</p>				
	<p>2. Existência de plano de ação de enfrentamento ao assédio moral.</p>				
	<p>3. Existência de plano de ação de enfrentamento ao assédio sexual.</p>				
	<p>4. Existência de plano de ação de combate à discriminação.</p>				
	<p>5. Existência de plano de ação em tema relevante para a instituição. (Opcional para substituir um dos anteriores).</p>				
<p><b>KPA 4.2.1 Gestão de competências para integridade</b>  <i>Objetivo: treinar e desenvolver competências voltadas ao enfrentamento de desafios à integridade e à missão institucional no corpo técnico da instituição.</i></p>	<p>1. Mapeamento de competências em integridade necessárias ao desempenho das atribuições da instituição.</p>				
	<p>2. Levantamento das necessidades de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas.</p>				
	<p>3. Formulação da estratégia de treinamento e desenvolvimento em integridade da organização.</p>				

	4. Realização de atividades de capacitação em integridade alinhadas ao mapeamento de competências e às necessidades de treinamento e desenvolvimento, refletindo os desafios identificados no âmbito do plano de integridade.				
<b>KPA 4.2.2 Gestão de riscos de integridade em processos relevantes para a missão institucional</b> <i>Objetivo: gerenciar os riscos, incluindo aspectos de integridade, de forma plena e integrada à cultura e missão organizacional.</i>	1. Competência de área responsável pelo mapeamento de processos.				
	2. Participação da alta administração na definição de processos com riscos de integridade submetidos ao gerenciamento de riscos.				
	3. Avaliação periódica, pela área de gerenciamento de riscos, de processos relevantes para a missão institucional, incluindo aspectos de integridade.				
<b>KPA 4.2.3 Ações preventivas para um ambiente organizacional íntegro</b> <i>Objetivo: desenvolver ações preventivas através do tratamento das questões públicas emergentes e realização de pesquisas e estudos, junto ao corpo técnico (servidores, empregados, colaboradores e terceirizados, conforme o caso), que deem subsídios para a gestão da integridade.</i>	1. Utilização dos resultados dos tratamentos de questões públicas emergentes para desenvolvimento de ações preventivas.				
	2. Realização de pesquisa ou estudo que dê subsídios para a gestão da integridade.				
	3. Aplicar pesquisa ou estudo que seja capaz de avaliar aspectos organizacionais junto ao corpo técnico e contribuir para a gestão da integridade.				
	4. Divulgação dos resultados da pesquisa ou estudo.				
	5. Elaborar plano para aprimoramento dos pontos de melhoria identificados nos resultados da pesquisa ou estudo.				

<b>KPA 5.2.1 Multiplicação do conhecimento sobre integridade</b> <i>Objetivo: multiplicar o conhecimento específico das funções de integridade com o público interno e externo para que eles se familiarizem com tema integridade pública.</i>	1. Existência de calendário de ações de conscientização internas sobre integridade.				
	2. Realização periódica de eventos nas suas temáticas específicas para o público interno visando ao fortalecimento de ambiente íntegro.				
	3. Participação das equipes das funções de integridade em ações de conscientização nas temáticas específicas para o público interno.				
	4. Existência de calendário de eventos externos sobre integridade.				
	5. Realização periódica de eventos nas suas temáticas específicas para o público externo visando ao fortalecimento de ambiente íntegro.				
	6. Participação das equipes das funções de integridade em eventos nas temáticas específicas para o público externo.				
<b>ELEMENTO 3 – Gestão e desempenho da integridade</b>					
<b>KPA 2.3.1 Levantamento de informações e ações para a gestão da integridade</b> <i>Objetivo: coletar informações e sugestões de ações encaminhadas por áreas responsáveis por funções de integridade e/ou por outras áreas para o plano de integridade.</i>	1. Levantamento junto às áreas responsáveis por funções de integridade de informações e ações para inclusão no plano de integridade.				
	2. Consolidar as informações e sugestões de ações encaminhadas por áreas responsáveis por funções de integridade e/ou outras áreas para elaboração do plano de integridade.				
<b>KPA 2.3.2 Programa e plano de integridade</b>	1. Existência do programa de integridade.				
	2. Existência do plano de integridade vigente.				

<p><i>Objetivo: elaborar o programa e o plano de integridade e revisá-los periodicamente.</i></p>	3. Designação de instâncias responsáveis pelas ações do plano de integridade.				
	4. Aprovação do plano de integridade pela autoridade máxima.				
<p><b>KPA 3.3.1 Iniciativa, mobilização e diagnóstico da instituição</b>  <i>Objetivo: mobilizar a interação entre áreas responsáveis por funções de integridade por meio do compartilhamento de informações e a realização de diagnóstico da integridade na instituição.</i></p>	1. Coletar informações de acesso público, como <i>site</i> da organização, notícias de jornal, portal da transparência e outras fontes de informações de acesso irrestrito.				
	2. Promover a interação e troca de informações entre as áreas responsáveis por funções de integridade.				
	3. Elaborar diagnóstico inicial acerca da situação da integridade na instituição.				
<p><b>KPA 3.3.2 Monitoramento do programa de integridade</b>  <i>Objetivo: monitorar a implementação do programa de integridade e a execução das ações previstas no plano de integridade.</i></p>	1. Previsão de monitoramento e avaliação das ações previstas no programa e no plano de integridade.				
	2. Realização do monitoramento e da avaliação periódica das ações previstas no programa e no plano de integridade.				
<p><b>KPA 4.3.1 Articulação para otimização da gestão da integridade</b>  <i>Objetivo: institucionalizar o intercâmbio de informações, a construção de soluções úteis e o monitoramento de ações previstas no plano de integridade entre as áreas responsáveis por funções de integridade visando ao atingimento da missão institucional.</i></p>	1. Institucionalização do foro destinado ao intercâmbio entre as áreas responsáveis por funções de integridade.				
	2. Realização de diagnóstico, de forma articulada entre as áreas envolvidas, que identifique desafios à integridade para o atingimento da missão institucional.				
	3. Promoção, de forma articulada entre as áreas envolvidas, de ações destinadas ao enfrentamento de desafios à integridade para o atingimento da missão institucional.				

	4. Por ocasião do monitoramento, a comunicação entre as áreas responsáveis por funções de integridade se dá de forma padronizada, de tal modo que as áreas prestam informações sobre o cumprimento das ações previstas conforme modelo estabelecido.				
<b>KPA 4.3.2 Mensuração do desempenho da gestão da integridade</b> <i>Objetivo: integrar a cultura de integridade ao planejamento estratégico da organização.</i>	1. Existência de indicadores para mensurar o desempenho da gestão da integridade.				
	2. Mensurar o desempenho.				
<b>KPA 5.3.1 Retroalimentação de processos relevantes para alavancar a missão institucional</b> <i>Objetivo: alavancar o alcance da missão institucional por meio da utilização dos resultados de áreas finalísticas, de suporte ou das funções de integridade, com o intuito de retroalimentar os processos relevantes.</i>	1. Envolver, além das áreas responsáveis por funções de integridade, as áreas finalísticas e de suporte envolvidas na realização de diagnóstico para a identificação e o enfrentamento de desafios à integridade e à missão institucional.				
	2. Promover ações de enfrentamento a desafios à integridade para o atingimento da missão institucional que sejam transversais.				
	3. Utilizar informações, desafios à integridade para o atingimento da missão institucional e ações de enfrentamento para retroalimentar os processos de trabalho da organização.				



## APÊNDICE B – Formulário de caracterização dos juízes avaliadores

Prezado(a) Especialista,

Este formulário tem como objetivo documentar a expertise dos avaliadores participantes do processo de validação do modelo de maturidade em integridade pública (MMIP) para aplicação na Polícia Civil do Distrito Federal. As informações aqui fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

### DADOS DO AVALIADOR

#### 1. Formação acadêmica (informar instituição e ano de conclusão)

Graduação:	
Especialização:	
Mestrado:	
Doutorado:	

#### 2. Área de atuação profissional (marque a opção principal)

☐ Polícia Civil do Distrito Federal

☐ Controladoria-Geral do Distrito Federal

☐ Academia

☐ Outro órgão público. Qual? \_\_\_\_\_

#### 3. Tempo de experiência com integridade pública

☐ Menos de 2 anos

☐ 2 a 5 anos

☐ 5 a 10 anos

☐ Mais de 10 anos

4. Cargo/função atual: \_\_\_\_\_

#### 5. Experiência com programas de integridade (pode marcar mais de uma opção)

☐ Coordenação/gestão de programa de integridade

☐ Membro de comissão de ética

☐ Auditoria/Corregedoria

☐ Pesquisa acadêmica na área

( ) Consultoria em integridade pública

( ) Outra: \_\_\_\_\_

6. Produção acadêmica/técnica na área (opcional)

Artigos publicados:	
Participação em grupos de pesquisa:	
Outras publicações relevantes:	

Declaro que as informações acima são verdadeiras e aceito participar como juiz(a) avaliador(a) no processo de validação do MMIP para aplicação na PCDF.

Local e data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome completo: \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE C - Termo de participação para juízes avaliadores**

Prezado(a) Especialista,

Você está sendo convidado(a) a participar, como juiz(a) avaliador(a) do processo de validação do modelo de maturidade em integridade pública (MMIP) para aplicação na Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), como parte da pesquisa de mestrado intitulada “Análise do modelo de maturidade em integridade pública para aplicação na Polícia Civil do Distrito Federal”, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília (PPGP/UnB).

### **OBJETIVO DA VALIDAÇÃO**

Avaliar a adequação e aplicabilidade do MMIP ao contexto específico da PCDF, considerando as peculiaridades de uma organização policial e os requisitos de integridade pública.

### **PAPEL DO JUIZ AVALIADOR**

- Analisar cada componente do MMIP quanto à clareza da linguagem, pertinência prática e relevância teórica;
- Avaliar a adequação dos itens ao contexto da PCDF;
- Sugerir adequações e melhorias quando necessário;
- Contribuir para a validação do instrumento através de sua expertise.

### **COMPROMISSOS DO PESQUISADOR**

- Manter a confidencialidade da identidade dos juízes avaliadores;
- Utilizar as informações exclusivamente para fins acadêmicos;
- Disponibilizar os resultados da pesquisa aos participantes;
- Fazer menção à participação dos juízes nos agradecimentos da dissertação (com autorização prévia).

### **COMPROMISSOS DO JUIZ AVALIADOR**

- Realizar a avaliação dentro do prazo estabelecido;
- Manter a confidencialidade das informações às quais tiver acesso;
- Realizar a avaliação com imparcialidade e rigor técnico;
- Apresentar sugestões construtivas quando pertinente.

### **DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO**

Eu, \_\_\_\_\_, declaro que:

1. Fui informado(a) dos objetivos e procedimentos desta validação.
2. Concordo em participar voluntariamente como juiz(a) avaliador(a).
3. Autorizo a utilização de minhas avaliações para fins acadêmicos.
4. Autorizo a menção à minha participação nos agradecimentos da dissertação: ( ) Sim ( ) Não

( ) Aceito participar como juiz(a) avaliador(a) nas condições acima descritas.

Local e Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

#### CONTATOS

Pesquisadora: Thais Brunner

E-mail: [thais.brunner@pcdf.df.gov.br](mailto:thais.brunner@pcdf.df.gov.br)

Telefone: (61) 98133-4188

Orientadora: Profa. Dra. Annita Valléria Calmon Mendes

Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - UnB

## APÊNDICE D – Modelo de maturidade em integridade pública adaptado para a PCDF

### ELEMENTO 1: Governança e Estrutura Organizacional para a Integridade

#### ***KPA 2.1.1 – Estrutura, funcionamento e competências da unidade de gestão da integridade (UGI)***

*Objetivo:* garantir com razoável segurança que a UGI esteja estruturada e com recursos disponíveis, considerando as especificidades da atividade policial, a estrutura hierárquica institucional e a necessidade de integração com as áreas finalísticas de investigação e inteligência.

*Atividades essenciais:*

1) Designação formal da área responsável pela gestão da integridade na organização, em nível hierárquico adequado, em conformidade com a legislação do GDF e regulamentação interna da organização.

- Existência: a organização designou formalmente área responsável pela gestão da integridade, em nível hierárquico adequado, conforme legislação do GDF e regulamentação interna da organização?
- Parâmetro de aceitação: apresentar portaria ou normativo interno de designação da UGI, demonstrar vinculação hierárquica que permita atuação institucional efetiva, comprovar adequação à estrutura organizacional da polícia judiciária.

2) Estruturação da UGI com recursos humanos, materiais, tecnológicos e orçamentários necessários para exercer suas atividades.

- Institucionalização: a UGI está estruturada com recursos necessários considerando as especificidades da atividade policial e requisitos de segurança institucional?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documentação comprobatória da alocação de recursos humanos com perfil e formação adequados, recursos materiais e tecnológicos compatíveis com requisitos de segurança, recursos orçamentários próprios e capacidade operacional da área responsável pela gestão da integridade para atuar em todas as unidades policiais.

3) Definição clara de competências, atribuições e responsabilidades da UGI no âmbito da organização.

- Existência: a organização definiu formalmente as competências da UGI considerando a natureza da atividade policial, em conformidade com a legislação do GDF e normas internas da organização?
- Parâmetro de aceitação: apresentar regimento interno ou normativo definindo as competências gerais e específicas da UGI.

#### ***KPA 2.1.2 – Estrutura e funcionamento das áreas responsáveis por funções de integridade***

*Objetivo:* garantir a existência de estrutura e o funcionamento adequado das áreas responsáveis por funções de integridade na organização.

*Atividades essenciais:*

Comissão de Ética

1) Comissão de Ética constituída e em funcionamento conforme legislação do GDF e normas internas da organização.

- Existência: a Comissão de Ética está formalmente constituída, com seus integrantes designados conforme legislação do GDF e normas internas da organização?
- Parâmetro de aceitação: apresentar ato de constituição e regimento da Comissão de Ética.

2) Secretaria-Executiva da Comissão de Ética designada em conformidade com legislação do GDF e normas internas da organização.

- Existência: a organização designou o Secretário-Executivo da Comissão de Ética à luz das orientações da Comissão-Geral de Ética Pública do GDF?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório de que o Secretário-Executivo foi designado em conformidade com as orientações da Comissão-Geral de Ética Pública do GDF.

3) Existência de fluxo da atuação da Comissão de Ética.

- Existência: a Comissão de Ética possui fluxo da atuação?
- Parâmetro de aceitação: apresentar fluxo da atuação da Comissão de Ética.

Controle Interno

4) Unidade de Controle Interno estruturada conforme legislação do GDF.

- Existência: a Unidade de Controle Interno está formalmente estabelecida e estruturada conforme legislação do GDF?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório de criação da Unidade de Controle Interno e respectivo regimento.

Corregedoria

5) Corregedoria estruturada conforme legislação do GDF e integrada ao sistema correcional do DF.

- Existência: a Corregedoria está formalmente estabelecida e estruturada conforme legislação do GDF?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório de criação da Corregedoria e respectivo regimento.

Ouvidoria

6) Ouvidoria estruturada conforme legislação do GDF e integrada ao sistema de ouvidoria do GDF.

- Existência: a Ouvidoria está formalmente estabelecida e estruturada conforme legislação do GDF?

- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório de criação da Ouvidoria e respectivo regimento.

#### Transparência ativa

7) Área responsável pela transparência ativa formalmente designada conforme legislação do GDF e normas internas da organização.

- Existência: a organização definiu área responsável pela transparência ativa em conformidade com legislação do GDF e normas internas da organização?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório que contenha a designação da unidade que foi designada como responsável pela transparência, conforme legislação do GDF e normas internas da organização.

8) Divulgação de informações em transparência ativa.

- Institucionalização: a organização vem divulgando em transparência ativa os itens previstos nos manuais e orientações sobre o assunto?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documentação ou relatório gerencial comprovando que a organização vem divulgando em transparência ativa os itens previstos nos manuais e orientações sobre o assunto.

#### Transparência passiva

9) Autoridade de monitoramento da LAI designada conforme a legislação do GDF e normas internas da organização.

- Existência: a organização designou a autoridade de monitoramento da LAI em conformidade com legislação do GDF e normas internas da organização?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da designação da autoridade de monitoramento da LAI em conformidade com legislação do GDF e normas internas da organização ou identificar a unidade designada como responsável pelo acesso à informação.

10) Existência de fluxo para transparência passiva.

- Existência: a organização possui fluxo para atendimento das obrigações de transparência passiva em conformidade com legislação do GDF?
- Parâmetro de aceitação: apresentar fluxo para acompanhamento das obrigações de transparência passiva em conformidade com legislação do GDF.

#### Prevenção de conflito de interesses

11) Estabelecimento formal da área responsável pela prevenção e tratamento de situações de conflito de interesses na organização, com definição clara de competências, em conformidade com a legislação do GDF.

- Existência: a organização definiu área responsável pelo tratamento de consultas de conflito de interesses?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório que contenha a designação do setor ou responsáveis pelo tratamento das consultas dos conflitos de interesses.

12) Estabelecimento e formalização de fluxo para análise e tratamento de situações que envolvam potenciais conflitos de interesses.

- Existência: a organização tem fluxo para tratamento de consultas sobre conflito de interesses?
- Parâmetro de aceitação: apresentar fluxo de tratamento de consultas sobre conflito de interesses em área acessível na intranet do órgão ou entidade.

#### Prevenção de nepotismo

13) Estabelecimento da competência, no âmbito da organização, da área responsável pela prevenção do nepotismo na nomeação dos servidores.

- Existência: a organização definiu área responsável pela prevenção do nepotismo no âmbito da nomeação dos servidores?
- Parâmetro de aceitação: apresentar normativo que contenha a designação do setor ou responsáveis pela prevenção do nepotismo no âmbito da nomeação dos servidores.

14) Existência de fluxo para prevenção de nepotismo na nomeação de servidores.

- Existência: a área responsável tem fluxo de prevenção do nepotismo no âmbito da nomeação dos servidores?
- Parâmetro de aceitação: apresentar fluxo de prevenção do nepotismo em área acessível na intranet do órgão ou entidade.

15) Estabelecimento da competência, no âmbito da organização, da área responsável pela prevenção do nepotismo na contratação dos terceirizados, consultores, bolsistas ou estagiários.

- Existência: a organização definiu área responsável pela prevenção do nepotismo no âmbito da contratação dos terceirizados, consultores, bolsistas ou estagiários?
- Parâmetro de aceitação: apresentar normativo que contenha a designação do setor ou responsáveis pela prevenção do nepotismo no âmbito da contratação dos terceirizados, consultores, bolsistas ou estagiários.

16) Existência de fluxo para prevenção de nepotismo na contratação dos terceirizados, consultores, bolsistas ou estagiários.

- Existência: a área responsável tem fluxo de prevenção do nepotismo no âmbito da contratação dos terceirizados, consultores, bolsistas ou estagiários?
- Parâmetro de aceitação: apresentar fluxo de prevenção do nepotismo no âmbito da contratação dos terceirizados, consultores, bolsistas ou estagiários em área acessível na intranet do órgão ou entidade.

#### ***KPA 3.1.1 – Interlocução e comprometimento das lideranças***

*Objetivo:* promover efetivo comprometimento da alta administração com a integridade institucional.

#### *Atividades essenciais:*

1) Vinculação direta da UGI à alta administração, estabelecida em normativo interno.



- Existência: a UGI tem vinculação direta com o dirigente máximo da instituição ou com um nível hierárquico imediatamente inferior?
- Parâmetro de aceitação: apresentar normativo ou documento comprobatório em que esteja estabelecida a vinculação da UGI diretamente com o dirigente máximo da instituição ou com um nível hierárquico imediatamente inferior.

2) Realização de reuniões periódicas entre a UGI e a alta administração para discussão de temas estratégicos relacionados à integridade.

- Institucionalização: a UGI participa de reuniões periódicas, no mínimo trimestrais, com a alta administração, para discussão de temas estratégicos relacionados à integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar registros/atas/memórias, ou outros documentos, de reuniões periódicas, no mínimo trimestrais, com a alta administração.

3) Apresentação dos resultados da implementação e monitoramento do programa de integridade.

- Institucionalização: a UGI apresenta para a alta administração relatórios periódicos com as principais entregas e dificuldades enfrentadas na implementação e monitoramento do programa de integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar registros/atas/memórias de reuniões ou outros documentos que contenham o registro de que foi deliberado pela alta administração as entregas e principais dificuldades enfrentadas na implementação e monitoramento do programa de integridade.

4) Demonstração de comprometimento da alta administração com a integridade.

- Institucionalização: a alta administração assumiu compromisso público com a implementação do programa de integridade, bem como demonstra o comprometimento por meio de ações concretas (participação em eventos, apoio a iniciativas, tomada de decisão considerando aspectos de integridade)?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documentos comprobatórios de que a alta administração demonstra comprometimento com integridade pública e com o programa de integridade institucional.

5) Participação da alta administração e gestores em capacitações anuais sobre temas relacionados à integridade, *compliance* e ética no serviço público.

- Institucionalização: a alta administração e demais lideranças (gestores, coordenadores, gerentes, chefes, etc.) receberam capacitações anuais sobre temas relacionados à integridade, *compliance* e ética no serviço público?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documentos comprobatórios de que a alta administração e as demais lideranças receberam treinamento para considerar aspectos de integridade, *compliance* e ética no serviço público em sua atuação, nos últimos 12 meses.

### ***KPA 3.1.2 – Utilização de sistemas e ferramentas das funções de integridade***

*Objetivo:* operacionalizar as atividades das áreas responsáveis por funções de integridade por meio da utilização de sistemas e ferramentas governamentais.

*Atividades essenciais:*

- 1) Utilização do sistema oficial do GDF para a gestão de pedidos de acesso à informação.
  - Institucionalização: a organização utiliza o sistema oficial do GDF (ParticipaDF) para gestão de pedidos de acesso à informação?
  - Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da utilização do sistema oficial do GDF.
  
- 2) Utilização do sistema oficial do GDF para recebimento de manifestações de ouvidoria.
  - Institucionalização: a organização utiliza o sistema oficial do GDF (Participa DF) para recebimento de manifestações de ouvidoria?
  - Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da utilização do sistema oficial do GDF para recebimento de manifestações de ouvidoria.
  
- 3) Atendimento aos requisitos de transparência ativa conforme legislação do GDF.
  - Institucionalização: a organização atende aos requisitos de transparência ativa conforme legislação do GDF?
  - Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da utilização dos sistemas do GDF e das publicações no sítio oficial da organização.
  
- 4) Divulgação das agendas de compromissos públicos das autoridades públicas obrigadas conforme legislação do GDF.
  - Institucionalização: a organização utiliza o sistema e divulga as agendas de todas as autoridades públicas obrigadas conforme legislação do GDF?
  - Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da utilização do sistema de agendas do GDF e divulgação dos compromissos das autoridades públicas obrigadas.
  
- 5) Utilização do sistema de gestão de pessoas do GDF para verificações relativas a nomeações.
  - Institucionalização: a organização utiliza o sistema de gestão de pessoas do GDF para verificações relativas a nomeações?
  - Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da utilização do sistema de gestão de pessoas do GDF.
  
- 6) Adoção de mecanismos para prevenção de conflito de interesses conforme legislação do GDF.

- Institucionalização: a organização utiliza mecanismos para prevenção de conflito de interesses conforme legislação do GDF?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da utilização de mecanismos para prevenção de conflito de interesses.

7) Utilização de sistema para gestão de procedimentos administrativos correcionais.

- Institucionalização: a organização utiliza sistema informatizado para a gestão de procedimentos administrativos correcionais?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da utilização de sistema para gestão de procedimentos administrativos correcionais.

8) Utilização de sistemas oficiais do GDF para consultar e registrar as sanções impeditivas de licitar e contratar com o poder público.

- Institucionalização: a organização consulta e registra em sistemas oficiais do GDF as sanções administrativas aplicadas a empresas, garantindo o compartilhamento de informações sobre impedimentos de contratar com o poder público?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da utilização dos sistemas oficiais do GDF.

9) Utilização dos sistemas oficiais do GDF para registro e gestão das informações acerca da responsabilização de pessoas jurídicas em decorrência de prática de ato lesivo e das penalidades que impliquem restrição ao direito de contratar e licitar junto ao poder público.

- Institucionalização: a organização utiliza sistemas oficiais do GDF para registro e gestão de informações sobre responsabilização administrativa de pessoas jurídicas conforme legislação distrital anticorrupção?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da utilização dos sistemas oficiais do GDF.

10) Manutenção de registro atualizado das sanções éticas aplicadas e compartilhamento das informações com outros órgãos do GDF, observados os normativos distritais.

- Existência: a organização mantém registro atualizado das sanções éticas aplicadas e compartilha informações com outros órgãos do GDF, observada a legislação distrital?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da existência de banco de registro de sanções éticas.

11) Utilização de sistema oficial do GDF para gestão das atividades de controle interno, em conformidade com as diretrizes da Controladoria-Geral do Distrito Federal.

- Institucionalização: a organização utiliza o sistema oficial do GDF para gestão das atividades de controle interno, em conformidade com as diretrizes da Controladoria-Geral do Distrito Federal?

- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da utilização sistema de controle interno.

#### ***KPA 4.1.1 – Instância colegiada de apoio à gestão da integridade***

*Objetivo:* institucionalizar instância colegiada com funções consultivas e de suporte à gestão integridade.

*Atividades essenciais:*

1) Comitê ou comissão permanente de integridade constituído, com caráter consultivo e deliberativo, composto por representantes das diversas áreas da organização, com atribuições e funcionamento definidos em normativo próprio.

- Existência: a organização tem unidade colegiada com caráter consultivo e deliberativo, composto por representantes das diversas áreas (finalística e de apoio), acerca da gestão da integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar programa de integridade ou documento comprobatório da instituição da instância colegiada.

2) Designação formal de unidade ou servidor responsável pela coordenação e secretariado do comitê ou comissão de integridade.

- Existência: a unidade designada tem competência para coordenar o funcionamento da instância colegiada que preste apoio à gestão da integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da instituição da área responsável pela coordenação da instância colegiada.

3) Participação efetiva das áreas finalísticas e de suporte nas atividades do comitê ou comissão de integridade.

- Institucionalização: há participação de áreas finalísticas e de suporte no funcionamento da instância colegiada com o objetivo de identificar e tratar desafios à integridade para o atingimento da missão institucional?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da identificação e tratamento de desafios à integridade para o atingimento da missão institucional no âmbito da instância colegiada com a participação de áreas finalísticas e de suporte.

4) Manifestações do comitê ou da comissão de integridade sobre questões afetas à integridade e aos desafios institucionais.

- Institucionalização: há rotina e periodicidade de reuniões para manifestação do comitê ou comissão de integridade sobre questões relacionadas à integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar atas de reunião ou documentos comprobatórios da realização periódica de reuniões do comitê ou da comissão de integridade.

#### ***KPA 4.1.2 – Atuação em redes públicas***

*Objetivo:* cooperar com outras organizações públicas, compartilhando boas práticas e inovações, visando colaborar para o fomento a um ambiente público íntegro.

*Atividades essenciais:*

1) Participação ativa nas iniciativas de fortalecimento do sistema de integridade do GDF, compartilhando experiências e contribuindo para o aperfeiçoamento das políticas distritais de integridade pública.

- Institucionalização: a UGI participa das iniciativas de colaboração e fortalecimento do sistema de integridade do GDF?
- Parâmetro de aceitação: apresentar registros de participação da UGI ou de seus membros em atividades promovidas pelo GDF.

2) Estabelecimento de parcerias e intercâmbio de boas práticas com outras instituições do GDF e órgãos de controle para aperfeiçoamento do programa de integridade da própria organização, resguardando o sigilo das informações sensíveis quando for o caso.

- Institucionalização: a UGI efetua troca de conhecimento, experiências e ações com outras unidades, instituições ou órgãos de controle visando ao aperfeiçoamento do seu próprio programa de integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar registros de interações (troca de conhecimentos, oferta/recepção de ajuda, desenvolvimento de trabalhos) da UGI visando ao aperfeiçoamento do programa de integridade.

3) Estabelecimento de parcerias e intercâmbio de boas práticas com outras instituições do GDF e órgãos de controle para aperfeiçoamento dos programas de integridade de outras instituições, resguardando o sigilo das informações sensíveis quando for o caso.

- Institucionalização: a UGI efetua troca de conhecimento, experiências e ações conjuntas com outros órgãos do GDF visando ao aperfeiçoamento dos programas de integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar registros de interações (troca de conhecimentos, oferta/recepção de ajuda, desenvolvimento de trabalhos) da UGI visando ao aperfeiçoamento dos programas de integridade.

#### ***KPA 4.1.3 – Participação da USI no planejamento estratégico***

*Objetivo:* integrar a cultura de integridade ao planejamento estratégico da organização.

*Atividades essenciais:*

1) Participação da UGI no planejamento estratégico da organização.

- Institucionalização: a UGI participa do processo de planejamento estratégico?
- Parâmetro de aceitação: apresentar registros que comprovem a participação da UGI nas discussões/reuniões para elaboração do planejamento estratégico.

2) Consideração de tópicos de integridade no âmbito do planejamento estratégico.

- Institucionalização: foram considerados tópicos que envolvam aspectos de integridade no processo de planejamento estratégico?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da consideração de tópicos de integridade no processo de planejamento estratégico.

***KPA 5.1.1 – Ações que engajem a sociedade civil organizada e os beneficiários da missão institucional***

*Objetivo:* aproximar-se do cidadão e cooperar com entidades da sociedade civil, compartilhando boas práticas e inovações no âmbito das atividades relacionadas às funções de integridade, visando à identificação da organização como promotora da integridade.

*Atividades essenciais:*

1) Publicação de informações gerais de contato com a UGI em transparência ativa.

- Institucionalização: a organização divulga no *site* informações básicas sobre as atividades envolvendo integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar o endereço (*link*) da página que contenha, no mínimo, o “quem é quem”, período do mandato no cargo do titular da UGI (caso haja previsão), formas de contato com a UGI.

2) Publicação tempestiva de informações dos projetos estratégicos envolvendo aspectos integridade e demais resultados em transparência ativa.

- Institucionalização: a organização mantém, no *site*, repositório do conhecimento contendo, no mínimo, o programa, o plano de integridade vigente, último relatório de acompanhamento publicado e projetos estratégicos de integridade com respectivo *status*, resguardando o sigilo das informações sensíveis quando for o caso?
- Parâmetro de aceitação: apresentar o endereço (*link*) da página que contenha, no mínimo, o programa, o plano de integridade vigente, último relatório de acompanhamento publicado, projetos estratégicos de integridade com respectivo *status*.

3) Mobilização junto aos beneficiários da missão institucional da organização.

- Institucionalização: a organização coleta contribuições relacionadas à integridade pública, dos beneficiários de sua missão, por meio de mecanismos de participação social, além da ouvidoria (exemplos: audiências públicas, consultas públicas, conferências)?
- Parâmetro de aceitação: apresentar registros da utilização de mecanismos de participação social para a coleta de contribuições relacionadas à integridade pública, dos beneficiários da missão institucional da organização.

4) Divulgação de conteúdo das funções de integridade por meio de redes sociais.

- Institucionalização: a organização divulga conteúdo relacionado à integridade nas redes sociais (Instagram, Facebook, YouTube etc.)?

- Parâmetro de aceitação: apresentar registros de divulgação realizada nas redes sociais.

5) Medição da confiança, da sociedade civil organizada ou beneficiários, em relação à organização.

- Institucionalização: há instrumento para avaliar externamente a percepção de integridade pública da organização?
- Parâmetro de aceitação: apresentar o instrumento de avaliação externa da percepção da integridade pública da organização.

6) Utilização de resultados das avaliações de confiança, da sociedade civil organizada ou beneficiários, em relação à organização.

- Institucionalização: a organização utiliza os resultados de avaliações de percepção de integridade pública para a promoção de medidas externas (prêmios, selos, avaliações, seminários e encontros com público-alvo) para fortalecer a integridade e a confiança na organização?
- Parâmetro de aceitação: apresentar as medidas externas (prêmios, selos, avaliações, seminários e encontros com público-alvo) que foram adotadas para fortalecer a integridade e a confiança na organização.

7) Cooperação com o aperfeiçoamento da cultura de integridade em fóruns com a participação da sociedade civil organizada.

- Institucionalização: a organização realiza periodicamente troca de conhecimento e experiências ou realiza ações conjuntas, relacionadas à integridade pública, em fóruns com a participação da sociedade civil organizada?
- Parâmetro de aceitação: apresentar registros da presença em fóruns da sociedade civil organizada em temas associados à integridade pública, nos últimos 12 meses.

### ***KPA 2.2.1 – Treinamento e desenvolvimento da UGI***

*Objetivo:* viabilizar a designação e o treinamento de equipe da UGI referente à gestão da integridade.

*Atividades essenciais:*

1) Identificação dos conhecimentos técnicos e administrativos necessários para o cumprimento das atividades essenciais da UGI.

- Existência: a UGI possui lista dos conhecimentos necessários para o exercício das atividades de gestão da integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar lista dos conhecimentos técnicos e administrativos necessários para a execução das atividades de gestão da integridade específicos para a instituição.

2) Definição das capacitações necessárias para o cumprimento das atividades essenciais da UGI.

- Institucionalização: a UGI define as capacitações a serem realizadas com base na lista de conhecimentos necessários?
- Parâmetro de aceitação: apresentar registros que comprovem que as capacitações realizadas guardam correlação com a lista de conhecimentos necessários.

3) Disseminar os conhecimentos no âmbito da própria UGI.

- Institucionalização: a UGI promove a disseminação interna dos conhecimentos adquiridos?
- Parâmetro de aceitação: apresentar registros de ações internas de disseminação de conhecimentos realizadas por membros da UGI.

### ***KPA 2.2.2 – Fundamentos da gestão de riscos, incluindo aspectos de integridade***

*Objetivo:* Preparar a organização para gerenciar os riscos para a integridade em cooperação com as demais funções de integridade e com a 1ª linha, de acordo com o modelo das Três Linhas do IIA.

Atividades essenciais:

1) Estabelecimento da competência da área responsável pela coordenação da gestão de riscos.

- Existência: a organização definiu área responsável pela coordenação da gestão de riscos?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento que contenha a designação de área ou responsáveis pela coordenação da gestão de riscos.

2) Participação da UGI na gestão de riscos para a integridade.

- Existência: a organização envolveu a UGI como referência para gestão de riscos para a integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório que contenha a necessidade da participação da UGI na gestão de riscos para a integridade.

3) Existência de metodologia de gestão de riscos, incluindo a categoria de integridade.

- Existência: existe metodologia de gestão de riscos ou proposta de metodologia, incluindo a categoria de integridade, com definição dos responsáveis e do apetite ao risco?
- Parâmetro de aceitação: apresentar metodologia de gestão de riscos ou proposta de metodologia ratificada pela alta administração, incluindo a categoria de integridade, com definição dos responsáveis e do apetite ao risco.

### ***KPA 2.2.3 – Sensibilização sobre questões públicas emergentes para um ambiente organizacional íntegro***



*Objetivo:* sensibilizar ambiente interno sobre questões relevantes que impactam a integridade que estão em foco na agenda da instituição e/ou da administração pública, incluindo a proteção ao denunciante, o enfrentamento ao assédio moral e sexual e o combate à discriminação, com intuito de fomentar um ambiente organizacional íntegro.

*Atividades essenciais:*

1) Realização de campanhas periódicas sobre proteção ao denunciante.

- Existência: a organização realizou, nos últimos 12 meses, ações de letramento e conscientização sobre proteção ao denunciante?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório de ações de letramento e conscientização sobre proteção ao denunciante.

2) Realização de campanhas periódicas sobre enfrentamento ao assédio moral.

- Existência: a organização realizou, nos últimos 12 meses, ações de letramento e conscientização sobre enfrentamento ao assédio moral?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório de ações de letramento e conscientização sobre enfrentamento ao assédio moral.

3) Realização de campanhas periódicas sobre enfrentamento ao assédio sexual.

- Existência: a organização realizou, nos últimos 12 meses, ações de letramento e conscientização sobre enfrentamento ao assédio sexual?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório de ações de letramento e conscientização sobre enfrentamento ao assédio sexual.

4) Realização de campanhas periódicas sobre combate à discriminação.

- Existência: a organização realizou, nos últimos 12 meses, ações de letramento e conscientização sobre combate à discriminação?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório de ações de letramento e conscientização sobre combate à discriminação.

5) Realização de ações de letramento e conscientização periódicas sobre tema relevante que envolva aspectos de integridade. (opcional para substituir um dos anteriores)

- Existência: a organização realizou, nos últimos 12 meses, ações de letramento e conscientização sobre tema considerado relevante pela alta administração para a instituição, que envolva aspectos de integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório de ações de letramento e conscientização em tema relevante para a instituição.

***KPA 3.2.1 – Treinamento e desenvolvimento transversal em integridade***

*Objetivo:* treinar e desenvolver competências em integridade para o corpo funcional da organização.

*Atividades essenciais:*

1) Estabelecimento de um planejamento de capacitação em integridade voltado ao corpo funcional (servidores, empregados, colaboradores e terceirizados, conforme o caso) da organização.

- Existência: há planejamento de capacitações em integridade na organização?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório do planejamento de capacitações em integridade na organização.

2) Realização de ações de capacitação em integridade para o corpo funcional (servidores, empregados, colaboradores e terceirizados, conforme o caso) da instituição.

- Existência: foram realizadas capacitações em integridade para o corpo funcional, na organização, nos últimos 12 meses?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da realização de capacitações em integridade na organização, nos últimos 12 meses.

3) Realização de avaliação de resultado das atividades de capacitação realizadas na organização.

- Existência: há avaliação de resultado das atividades de capacitação realizadas na organização?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da realização de avaliação de resultado das atividades de capacitação realizadas na organização.

***KPA 3.2.2 – Metodologia e aplicação da gestão de riscos, incluindo aspectos de integridade***

*Objetivo:* consolidar e aplicar metodologia para gerenciar riscos, considerando aspectos de integridade, em cooperação com as demais funções de integridade e com a 1ª linha de defesa, de acordo com o modelo das Três Linhas do IIA.

*Atividades essenciais:*

1) Existência de fluxo de metodologia para gerenciamento de riscos, inclusive para integridade.

- Institucionalização: existe metodologia para gerenciamento de riscos e oportunidades, inclusive para integridade, com fluxo contendo fases, áreas envolvidas e produtos?
- Parâmetro de aceitação: apresentar metodologia para gerenciamento de riscos e oportunidades, inclusive para integridade, com fluxo contendo fases, áreas envolvidas e produtos.

2) Definição de tipologias de riscos para integridade.

- Institucionalização: a organização definiu ou utiliza tipologias de riscos para integridade?

- Parâmetro de aceitação: apresentar levantamento/estudo identificando as tipologias de riscos para integridade.

3) Aplicação periódica da metodologia de gerenciamento de riscos, considerando aspectos de integridade, em processo relevante para a missão institucional.

- Institucionalização: a organização aplicou metodologia de gerenciamento de riscos, considerados aspectos de integridade, em processo relevante para a missão institucional, nos últimos 12 meses?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório de que a organização aplicou metodologia de gerenciamento de riscos, considerando aspectos de integridade, em processo relevante para a missão institucional.

### ***KPA 3.2.3 – Tratamento de questões públicas emergentes para um ambiente organizacional íntegro***

*Objetivo:* trabalhar questões relevantes que impactam a integridade e que estão em foco na agenda da organização e/ou da Administração Pública, incluindo a proteção ao denunciante, o enfrentamento ao assédio moral e sexual e o combate à discriminação com intuito de fomentar um ambiente organizacional íntegro.

#### *Atividades essenciais:*

1) Existência de plano de ação de proteção ao denunciante.

- Existência: a organização tem plano de ação para adoção de ações que visam a proteção ao denunciante?
- Parâmetro de aceitação: apresentar plano de ação de proteção ao denunciante.

2) Existência de plano de ação de enfrentamento ao assédio moral.

- Existência: a organização tem plano de ação para o enfrentamento ao assédio moral?
- Parâmetro de aceitação: apresentar plano de ação para o enfrentamento ao assédio moral.

3) Existência de plano de ação de enfrentamento ao assédio sexual.

- Existência: a organização tem plano de ação para o enfrentamento ao assédio sexual?
- Parâmetro de aceitação: apresentar plano de ação para o enfrentamento ao assédio sexual.

4) Existência de plano de ação de combate à discriminação.

- Existência: a organização tem plano de ação para o combate à discriminação?
- Parâmetro de aceitação: apresentar plano de ação para o combate à discriminação.

5) Existência de plano de ação em tema relevante para a instituição (opcional para substituir um dos anteriores).

- Existência: a organização tem estratégia de atuação em tema relevante para a instituição, que impacte em aspectos de integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar estratégia de atuação em tema relevante para a organização.

#### ***KPA 4.2.1 – Gestão de competências para integridade***

*Objetivo:* treinar e desenvolver competências voltadas ao enfrentamento de desafios à integridade e à missão institucional no corpo técnico da organização.

##### *Atividades essenciais:*

1) Mapeamento de competências em integridade necessárias ao desempenho das atribuições da organização.

- Existência: há mapeamento de competências em integridade necessárias ao enfrentamento dos desafios à integridade e à missão institucional na organização?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da realização de mapeamento de competências em integridade que alcance diversas áreas e atividades da instituição.

2) Levantamento das necessidades de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas.

- Existência: há levantamento das necessidades de capacitação em integridade na instituição?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório do levantamento de necessidades de capacitação em integridade na instituição.

3) Formulação da estratégia de treinamento e desenvolvimento em integridade da organização.

- Institucionalização: a organização tem estratégia de treinamento e desenvolvimento em integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da estratégia de treinamento e desenvolvimento em integridade que se relacione com o mapeamento de competências, o levantamento de necessidades e os desafios à integridade para o atingimento da missão institucional.

4) Realização de atividades de capacitação em integridade alinhadas ao mapeamento de competências e às necessidades de treinamento e desenvolvimento, refletindo os desafios identificados no âmbito do plano de integridade.

- Institucionalização: a organização realiza atividades de capacitação alinhadas às disposições do programa e do plano de integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da realização de ações de capacitação alinhadas aos desafios à integridade para o atingimento da missão institucional.

### ***KPA 4.2.2 – Gestão de riscos de integridade em processos relevantes para a missão institucional***

*Objetivo:* gerenciar os riscos, incluindo aspectos de integridade, de forma plena e integrada à cultura e missão organizacional.

#### *Atividades essenciais:*

- 1) Definição de competência de área responsável pelo mapeamento de processos.
  - Institucionalização: a organização definiu área responsável pelo mapeamento de processos?
  - Parâmetro de aceitação: apresentar documento que contenha a designação do setor ou responsáveis pelo mapeamento de processos.
  
- 2) Participação da alta administração na definição de processos com riscos de integridade submetidos ao gerenciamento de riscos.
  - Institucionalização: a alta administração participou da definição de processos com riscos de integridade submetidos ao gerenciamento de riscos?
  - Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório de que a alta administração participou da definição de processos com riscos de integridade submetidos ao gerenciamento de riscos.
  
- 3) Realização de avaliação periódica, pela área de gerenciamento de riscos, de processos relevantes para a missão institucional, incluindo aspectos de integridade.
  - Institucionalização: a área de gerenciamento de riscos avaliou, nos últimos 12 meses, pelo menos 2 processos relevantes para a missão institucional, incluindo aspectos de integridade.
  - Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório de que a área de gerenciamento de riscos avaliou, nos últimos 12 meses, pelo menos 2 processos relevantes para a missão institucional, incluindo aspectos de integridade. Caso a organização possua metas vinculadas ao plano plurianual (PPA), um desses processos deve ser o considerado.

### ***KPA 4.2.3 – Ações preventivas para um ambiente organizacional íntegro***

*Objetivo:* desenvolver ações preventivas através do tratamento das questões públicas emergentes e realização de pesquisas e estudos, junto ao corpo técnico (servidores, empregados, colaboradores e terceirizados, conforme o caso), que forneçam subsídios para a gestão da integridade.

#### *Atividades essenciais:*

- 1) Desenvolvimento de ações preventivas com base na análise dos resultados e lições aprendidas no tratamento de casos concretos envolvendo questões de integridade.

- Existência: há desenvolvimento de ações preventivas a partir dos resultados das atuações para tratamento de assédio sexual, assédio moral, proteção ao denunciante e outras questões relevantes à instituição?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da análise dos resultados dos tratamentos existentes e de posterior ação preventiva.

2) Realização de diagnósticos periódicos do ambiente organizacional, incluindo pesquisas de clima e de percepção de integridade, para subsidiar o planejamento das ações de integridade.

- Existência: há realização de diagnósticos periódicos do ambiente organizacional, incluindo pesquisas de clima e de percepção de integridade, para subsidiar o planejamento das ações de integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da realização de pesquisa de clima e de percepção de integridade junto ao corpo técnico da organização.

3) Realização de diagnósticos do ambiente organizacional, incluindo pesquisas de clima e de percepção de integridade, nos últimos 12 meses, para subsidiar o planejamento das ações de integridade.

- Existência: há realização de diagnósticos do ambiente organizacional, incluindo pesquisas de clima e percepção, nos últimos 12 meses?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da realização de pesquisa de clima e de percepção de integridade nos últimos 12 meses.

4) Divulgação dos resultados dos diagnósticos do ambiente organizacional decorrente das pesquisas de clima e de percepção de integridade.

- Existência: há divulgação dos resultados dos diagnósticos do ambiente organizacional para as áreas ou responsáveis por áreas finalísticas ou de apoio.
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da divulgação dos resultados dos diagnósticos do ambiente organizacional.

5) Elaborar plano para aprimoramento dos pontos de melhoria identificados nos resultados das pesquisas de clima e de percepção de integridade.

- Existência: há plano para aprimoramento dos pontos de melhoria identificados nos resultados dos diagnósticos do ambiente organizacional?
- Parâmetro de aceitação: apresentar plano para aprimoramento dos pontos de melhoria identificados nos resultados dos diagnósticos do ambiente organizacional.

### ***KPA 5.2.1 – Multiplicação do conhecimento sobre integridade***

*Objetivo:* multiplicar o conhecimento específico das funções de integridade com o público interno e externo para que eles se familiarizem com o tema da integridade pública.

*Atividades essenciais:*

1) Existência de calendário de ações de conscientização internas sobre integridade

- Existência: a organização tem calendário de ações de conscientização voltadas ao público interno (exemplos: seminários, congressos, debates, rodas de conversa) promovidos por funções de integridade visando ao fortalecimento de ambiente íntegro?
- Parâmetro de aceitação: apresentar calendário de ações de conscientização voltadas ao público interno promovidos por funções de integridade visando ao fortalecimento de ambiente íntegro.

2) Realização periódica de eventos nas suas temáticas específicas para o público interno visando ao fortalecimento de ambiente íntegro.

- Institucionalização: foi realizado, nos últimos 12 meses, pelo menos 1 ação de conscientização de integridade voltado ao público interno (exemplos: seminários, congressos, debates)?
- Parâmetro de aceitação: apresentar registros de ações realizadas.

3) Participação das equipes das funções de integridade em ações de conscientização nas temáticas específicas para o público interno.

- Institucionalização: pelo menos 3 funções de integridade participaram, nos últimos 12 meses, em evento de integridade voltado ao público interno?
- Parâmetro de aceitação: apresentar registros que demonstrem que pelo menos 3 funções de integridade participaram, nos últimos 12 meses, de evento de integridade voltado ao público interno.

4) Existência de calendário de eventos externos sobre integridade

- Existência: a organização tem calendário de eventos voltados ao público externo (exemplos: seminários, congressos, debates) promovidos por funções de integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar calendário de eventos voltados ao público interno (exemplos: seminários, congressos, debates) promovidos por funções de integridade.

5) Realização periódica de eventos nas suas temáticas específicas para o público externo visando ao fortalecimento de ambiente íntegro.

- Institucionalização: foi realizado, nos últimos 12 meses, pelo menos 1 evento de integridade voltado ao público externo (exemplos: seminários, congressos, debates)?
- Parâmetro de aceitação: apresentar registros de eventos realizados.

6) Participação das equipes das funções de integridade em eventos nas temáticas específicas para o público externo.

- Institucionalização: pelo menos 3 funções de integridade participaram, nos últimos 12 meses, em evento de integridade voltado ao público externo?

- Parâmetro de aceitação: apresentar registros que demonstrem que pelo menos 3 funções de integridade participaram, nos últimos 12 meses, de evento de integridade voltado ao público externo.

### ***KPA 2.3.1 – Levantamento de informações e ações para a gestão da integridade***

*Objetivo:* coletar informações e sugestões de ações encaminhadas por áreas responsáveis por funções de integridade e/ou por outras áreas para o Plano de Integridade.

*Atividades essenciais:*

1) Levantamento junto às áreas responsáveis por funções de integridade de informações e ações para inclusão no plano de integridade.

- Existência: a UGI solicita informações e ações encaminhadas por áreas responsáveis por funções de integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documentos que demonstrem a solicitação ou recebimento de subsídios das áreas responsáveis por funções de integridade.

2) Consolidação das informações e sugestões de ações encaminhadas por áreas responsáveis por funções de integridade e/ou outras áreas para elaboração do Plano de Integridade.

- Existência: a UGI compila informações e ações encaminhadas por áreas responsáveis por funções de integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar plano de integridade que consolide informações e ações propostas por áreas responsáveis por funções de integridade e demais áreas participantes.

### ***KPA 2.3.2 – Programa e plano de integridade***

*Objetivo:* elaborar o programa e o plano de integridade e revisá-los periodicamente.

*Atividades essenciais:*

1) Existência do programa de integridade.

- Existência: a organização tem programa de integridade definido como conjunto de princípios, normas, procedimentos e mecanismos de prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades, ilícitos e outros desvios éticos e de conduta, de violação ou desrespeito a direitos, valores e princípios que impactem a confiança, a credibilidade e a reputação institucional?
- Parâmetro de aceitação: apresentar o programa de integridade.

2) Existência do plano de integridade vigente.

- Institucionalização: a organização tem plano de integridade vigente em conformidade com a legislação vigente?



- Parâmetro de aceitação: plano de integridade vigente em conformidade com a legislação vigente.

3) Designação de instâncias responsáveis pelas ações do plano de integridade.

- Institucionalização: o plano de integridade identifica as instâncias responsáveis pelas ações nele contidas?
- Parâmetro de aceitação: comprovar, no plano de integridade, a identificação das instâncias responsáveis pelas ações nele contidas.

4) Aprovação do plano de integridade pela autoridade máxima.

- Institucionalização: a autoridade máxima aprovou o plano de integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da aprovação do plano pela autoridade máxima.

***KPA 3.3.1 – Iniciativa, mobilização e diagnóstico da instituição***

*Objetivo:* mobilizar a interação entre áreas responsáveis por funções de integridade por meio do compartilhamento de informações e a realização de diagnóstico da integridade na instituição.

*Atividades essenciais:*

1) Monitoramento sistemático de fontes públicas (sites institucionais, portais de transparência, notícias) para identificar riscos, oportunidades de melhoria e boas práticas relacionadas à integridade que possam impactar a organização.

- Existência: a UGI faz monitoramento sistemático de fontes públicas (sites institucionais, portais de transparência, notícias) para identificar riscos, oportunidades de melhoria e boas práticas relacionadas à integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório ou plano de integridade que demonstre o monitoramento e a identificação de riscos, oportunidade e boas práticas de integridade.

2) Implementação de mecanismos formais de comunicação e compartilhamento de informações entre as áreas responsáveis por funções de integridade (reuniões periódicas, relatórios padronizados, sistemas integrados), respeitando o sigilo necessário.

- Existência: a UGI implementou mecanismos formais de comunicação e compartilhamento de informações entre as áreas responsáveis por funções de integridade (reuniões periódicas, relatórios padronizados, sistemas integrados), respeitando o sigilo necessário?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório de comunicação e compartilhamento de informações entre as áreas responsáveis por funções de integridade.

3) Elaboração de diagnóstico inicial acerca da situação da integridade na organização.

- Existência: a UGI utiliza as informações e a interação entre as áreas para elaborar um diagnóstico da situação da integridade na organização?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório que constitua diagnóstico organizacional da integridade.

### ***KPA 3.3.2 – Monitoramento do programa de integridade***

*Objetivo:* monitorar a implementação do programa de integridade e a execução das ações previstas no plano de integridade.

*Atividades essenciais:*

1) Previsão de monitoramento e avaliação das ações previstas no programa e no plano de integridade.

- Existência: foi previsto mecanismo de monitoramento das ações do programa ou plano de integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar programa ou plano de integridade que estabeleça a existência, as competências e a forma de monitoramento das ações do plano de integridade.

2) Realização de monitoramento e avaliação periódica das ações previstas no programa e no plano de integridade.

- Institucionalização: o monitoramento e a avaliação periódica foram executados conforme previsto?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da realização de acompanhamento e avaliação periódica do programa e das ações do plano de integridade.

### ***KPA 4.3.1 – Articulação para otimização da gestão da integridade***

*Objetivo:* institucionalizar o intercâmbio de informações, a construção de soluções úteis e o monitoramento de ações previstas no plano de integridade entre as áreas responsáveis por funções de integridade visando ao atingimento da missão institucional.

*Atividades essenciais:*

1) Estabelecimento e formalização de um fórum permanente de integração entre as áreas responsáveis por funções de integridade (corregedoria, ouvidoria, controle interno, comissão de ética), com reuniões periódicas e pautas pré-definidas.

- Existência: há formalização de fórum permanente de integração entre as áreas responsáveis por funções de integridade (corregedoria, ouvidoria, controle interno, comissão de ética), com reuniões periódicas e pautas pré-definidas?
- Parâmetro de aceitação: apresentar normativo ou documento comprobatório da institucionalização do foro destinado ao intercâmbio entre as áreas responsáveis pela gestão da integridade.

2) Realização de diagnóstico, de forma articulada entre as áreas envolvidas, que identifique desafios à integridade para o atingimento da missão institucional.

- Institucionalização: a organização articula diferentes áreas para a identificação e tratamento de desafios institucionais?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório do compartilhamento de informações estratégicas entre áreas responsáveis por funções de integridade, como aquelas resultantes, por exemplo, da análise de demandas de ouvidoria, processos correccionais, processos éticos e trabalhos de auditoria interna. Ou apresentar documento comprobatório da elaboração de diagnóstico institucional que identifique os desafios à integridade para o atingimento da missão institucional de forma articulada entre as funções de integridade.

3) Promoção, de forma articulada entre as áreas envolvidas, do desenvolvimento de ações destinadas ao enfrentamento de desafios à integridade para o atingimento da missão institucional.

- Institucionalização: as ações do plano de integridade são elaboradas para enfrentar desafios à integridade e à missão institucional?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório da elaboração de ações conjuntas entre áreas impactadas para o enfrentamento de desafios à integridade e à missão institucional. Ou apresentar documento comprobatório da relação entre as ações propostas no plano de integridade e os desafios à integridade para o atingimento da missão institucional identificados no diagnóstico organizacional.

4) Por ocasião do monitoramento, a comunicação entre as áreas responsáveis por funções de integridade se dá de forma padronizada, de tal modo que as áreas prestam informações sobre o cumprimento das ações previstas conforme modelo estabelecido.

- Institucionalização: o monitoramento do plano de integridade se dá de forma sistemática e padronizada?
- Parâmetro de aceitação: apresentar ata ou documento comprobatório da prestação sistemática e padronizada de informações necessárias ao monitoramento das ações previstas.

#### ***KPA 4.3.2 – Mensuração do desempenho da gestão da integridade***

*Objetivo:* integrar a cultura de integridade ao planejamento estratégico da organização.

*Atividades essenciais:*

1) Existência de indicadores para mensurar o desempenho da gestão da integridade.

- Existência: a UGI dispõe de indicadores que captem e explicitem o desempenho da gestão da integridade?
- Parâmetro de aceitação: apresentar normativo ou regimento estabelecendo os indicadores a serem aferidos para monitorar o desempenho da gestão da integridade.

2) Mensuração do desempenho da gestão da integridade.

- Institucionalização: a UGI realiza a aferição dos indicadores de desempenho?
- Parâmetro de aceitação: apresentar relatório gerencial contendo aferição dos indicadores de desempenho.

***KPA 5.3.1 – Retroalimentação de processos relevantes para alavancar a missão institucional***

*Objetivo:* alavancar o alcance da missão institucional por meio da utilização dos resultados de áreas finalísticas, de suporte ou das funções de integridade, com o intuito de retroalimentar os processos relevantes.

*Atividades essenciais:*

1) Envolvimento, além das áreas responsáveis por funções de integridade, das áreas finalísticas e de suporte envolvidas na realização de diagnóstico para a identificação e o enfrentamento de desafios à integridade e à missão institucional.

- Institucionalização: há participação de áreas finalísticas e de suporte nas atividades de diagnóstico e proposição de ações para realização do diagnóstico para a identificação e o enfrentamento de desafios à integridade e à missão institucional?
- Parâmetro de aceitação: apresentar ata ou documento comprobatório de reuniões ou atividades destinadas à realização do diagnóstico com a participação das áreas finalísticas e de suporte. Ou apresentar documento comprobatório do compartilhamento de informações estratégicas entre áreas responsáveis por funções de integridade e áreas finalísticas ou de suporte.

2) Promoção de ações de enfrentamento a desafios à integridade para o atingimento da missão institucional que sejam transversais.

- Institucionalização: há o desenvolvimento de ações de tratamento dos desafios para a integridade visando ao alcance da missão institucional e que repercutam em diversos processos na organização?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório ou Plano de Integridade que contenha ações elaboradas de forma conjunta entre áreas responsáveis por funções de integridade e áreas finalísticas ou de suporte a partir de resultados anteriores devidamente registrados e divulgados.

3) Incorporação das lições aprendidas e melhorias identificadas na gestão da integridade aos processos de trabalho da organização, especialmente naqueles considerados críticos para a atividade finalística.

- Institucionalização: a organização incorpora as lições aprendidas e melhorias identificadas na gestão da integridade aos processos de trabalho da organização, especialmente naqueles considerados críticos para a atividade finalística?
- Parâmetro de aceitação: apresentar documento comprobatório de ações de melhoria de processos de trabalho que sejam decorrentes da utilização de informações, desafios e ações desenvolvidas no âmbito da gestão da integridade.