

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

MODELO DE MATURIDADE EM INTEGRIDADE PÚBLICA • MMIP

REFERENCIAL TÉCNICO • VERSÃO 1.0



Uma publicação da Secretaria de Integridade Pública

Brasília, dezembro • 2023

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

Setor de Autarquias Sul, Quadra 05, Bloco A
Edifício Multi Brasil Corporate - Brasília - DF / CEP: 70.070-030
cgu@cgu.gov.br

VINÍCIUS MARQUES DE CARVALHO

Ministro da Controladoria-Geral da União

VÂNIA LÚCIA RIBEIRO VIEIRA

Secretária-Executiva

CLÁUDIO TORQUATO DA SILVA

Secretário-Executivo Adjunto

IZABELA MOREIRA CORREA

Secretária de Integridade Pública

RONALD DA SILVA BALBE

Secretário Federal de Controle Interno

RICARDO WAGNER DE ARAÚJO

Corregedor-Geral da União

ANA TÚLIA DE MACEDO

Secretária Nacional de Acesso à Informação

ARIANA FRANCES CARVALHO DE SOUZA

Ouvidora-Geral da União

MARCELO PONTES VIANNA

Secretário de Integridade Privada

COORDENADORA:

Renata Alves de Figueiredo

GERENTE DO PROJETO:

Gustavo Fleury Soares

EQUIPE TÉCNICA:

Giovanni Pacelli Carvalho Lustosa da Costa

João Paulo Alexandre de Sousa

Leonino Gomes Rocha

Raimer Rodrigues Rezende

Agradecimentos a todos que colaboraram na construção e aperfeiçoamento deste Modelo, em especial às equipes do projeto Prisma da DIPIN/SIP e das demais unidades finalísticas da CGU.

Obra atualizada até dezembro de 2023

Diagramação: Assessoria de Comunicação Social • Ascom / CGU

Grafismo da capa baseado em: <https://www.freepik.com>

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

Copyright © 2023 Controladoria-Geral da União



CONTEÚDO

Apresentação	5
Introdução	6
O Modelo de Maturidade em Integridade Pública • MMIP	8
Estrutura do MMIP	11
Níveis de Maturidade	13
ATIVIDADES DA INTEGRIDADE PÚBLICA	16
KPA (Macroprocessos Chave - Key Process Area)	18
Implementação do KPA	20
Evidências das Atividades Essenciais	21
O MMIP no fortalecimento da confiança	22
ELEMENTO 1: Governança e Estrutura Organizacional para a Integridade	24
KPA 2.1.1 • Estrutura, Funcionamento e Competências da Unidade Setorial de Integridade (USI)	24
KPA 2.1.2 • Estrutura e Funcionamento das Áreas Responsáveis por Funções de Integridade	24
KPA 3.1.1 • Interlocução e Comprometimento das Lideranças	27
KPA 3.1.2 • Utilização de Ferramentas Cooperativas dos Órgãos Centrais das Funções de Integridade	27
KPA 4.1.1 • Instância Colegiada de Apoio à Gestão da Integridade	28
KPA 4.1.2 • Atuação em Redes Públicas	29
KPA 4.1.3 • Participação da USI no Planejamento Estratégico	29
KPA 5.1.1 • Ações que Engajem a Sociedade Civil Organizada e os Beneficiários da Missão Institucional	29
ELEMENTO 2: Capacidade Organizacional para a Integridade	31
KPA 2.2.1 • Treinamento e Desenvolvimento da USI	31
KPA 2.2.2 • Fundamentos da Gestão de Riscos, incluindo Aspectos de Integridade	31
KPA 2.2.3 • Sensibilização sobre Questões Públicas Emergentes para um Ambiente Organizacional Íntegro	32
KPA 3.2.1 • Treinamento e Desenvolvimento Transversal em Integridade	32
KPA 3.2.2 • Metodologia e Aplicação da Gestão de Riscos, incluindo aspectos de Integridade	33
KPA 3.2.3 • Tratamento de Questões Públicas Emergentes para um Ambiente Organizacional Íntegro	33
KPA 4.2.1 • Gestão de Competências para Integridade	34
KPA 4.2.2 • Gestão de Riscos de Integridade em Processos Relevantes para a Missão Institucional	34
KPA 4.2.3 • Ações Preventivas para um Ambiente Organizacional Íntegro	35
KPA 5.2.1 • Multiplicação do Conhecimento sobre Integridade	35

ELEMENTO 3: Gestão e Desempenho da Integridade	37
KPA 2.3.1 • Levantamento de Informações e Ações para a Gestão da Integridade	37
KPA 2.3.2 • Programa e Plano de Integridade	37
KPA 3.3.1 • Iniciativa, Mobilização e Diagnóstico da Instituição	38
KPA 3.3.2 • Monitoramento do Programa de Integridade.....	38
KPA 4.3.1 • Articulação para Otimização da Gestão da Integridade	38
KPA 4.3.2 • Mensuração do Desempenho da Gestão da Integridade	39
KPA 5.3.1 • Retroalimentação de Processos Relevantes para Alavancar a Missão Institucional	39
GLOSSÁRIO	41
ANEXO I • METODOLOGIA PARA PONDERAÇÃO DOS PARÂMETROS POR KPAs	42

Apresentação

O tema da integridade no setor público vem ocupando cada vez mais espaço nos debates mundo afora, especialmente nas discussões e estudos sobre como se pode avançar com medidas efetivas, capazes de proporcionar o fortalecimento das organizações públicas para enfrentar adequadamente diversos tipos de quebra de conduta que impacta na confiança e na entrega de bons resultados à sociedade.

Em alinhamento com esse movimento, a CGU dá mais um importante passo para consolidar a gestão da integridade pública como um pilar estratégico nos órgãos e entidades do Poder Executivo federal, com o lançamento do Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP).

O MMIP preenche uma lacuna quanto ao estabelecimento de diretrizes e orientações claras sobre o que se espera de uma gestão da integridade capaz de não somente promover a conformidade de condutas, mas também de garantir a priorização do interesse público e o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à entrega de valor público à sociedade. Indica a todos os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação (SITAI) quais são os macroprocessos chave e elementos para se alcançar uma gestão da integridade robusta, efetiva, conectada à entrega da missão institucional e dedicada a envolver também as partes interessadas (stakeholders) nesse processo.

O Decreto nº 11.529/2023, que institui o SITAI, expandiu também o conceito do programa de integridade, definindo-o como o 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. O MMIP incorpora, portanto, esses novos aspectos que são extremamente importantes para o pleno desenvolvimento da integridade organizacional.

Espera-se que, diante desse instrumento inovador, seja possível alcançar o crescimento e fortalecimento contínuo e conjunto de todos os órgãos e entidades integrantes do SITAI e, como consequência, uma administração pública íntegra e capaz de priorizar o interesse público em todas as circunstâncias. Isso implica em prevenir e combater a corrupção e, além disso, enfrentar outras condutas indesejadas que afetam a integridade institucional, como assédio sexual, assédio moral e discriminação de todas as ordens.

Durante o primeiro ano de implementação – 2024 – a versão 1.0 do MMIP passará por um processo de aprimoramento colaborativo que contará com a participação daqueles que serão os seus usuários principais: os responsáveis pelas Unidades Setoriais de Integridade (USI). O objetivo é identificar possibilidades de melhorias e de ajustes que sejam necessárias para adequar às diferentes realidades e características dos diversos órgãos e entidades, sempre com o intuito de manter o diálogo aberto para consolidar o modelo como referencial útil para as ações práticas que serão levadas a cabo no dia a dia das organizações públicas!

IZABELA MOREIRA CORREA
Secretária de Integridade Pública

Introdução

O primeiro modelo de maturidade foi desenvolvido na década de 1980, pelo *Software Engineering Institute* (SEI) da Universidade Carnegie Mellon, como uma ferramenta para a avaliação de risco na contratação de empresas de *software* pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos. Desde então, foram desenvolvidos modelos de maturidade em diferentes ramos da gestão, sempre com foco na elevação da maturidade dos processos e no aumento da previsibilidade de resultados, oferecendo instrumentos para prever a performance futura da organização naquela disciplina.

O Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP) foi elaborado com base nos seguintes modelos de maturidade e na experiência da CGU no monitoramento e avaliação da integridade pública no Poder Executivo federal:

MODELO	DESCRIÇÃO
Modelo de Maturidade de Auditoria Interna (IA-CM)	Desenvolvido pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA), e implementado na auditoria interna governamental do Poder Executivo federal pela Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) da Controladoria-Geral da União (CGU) na forma da Portaria CGU nº 777, de 18 de fevereiro de 2019. Possui 5 níveis de progressão, 41 macroprocesso chave (mais conhecido como KPA, do inglês <i>Key Process Area</i>) ¹ e 6 elementos. Os 5 níveis de progressão são: 1-Inicial, 2-Infraestrutura, 3-Integrado, 4-Gerenciado, 5-Otimizado.
Modelo de Maturidade Correcional (MM-CRG)	Desenvolvido pelo Corregedoria-Geral da União (CRG) da CGU, e implementado nas unidades setoriais correcionais na forma da Portaria CGU nº 27, de 11 de outubro de 2022. Possui 5 níveis de progressão, 18 KPAs e 4 elementos. Os 5 níveis de progressão são: 1-Inicial, 2-Padronizado, 3-Integrado, 4-Gerenciado e 5-Otimizado
Modelo de Maturidade de Ouvidoria Pública (MMOuP)	Desenvolvido pela Ouvidoria-Geral da União (OGU) da CGU, e implementado nas ouvidorias na forma da Portaria CGU nº 581, de 09 de março de 2021. Possui 4 elementos que se subdividem em objetivos. Os objetivos, por sua vez, subdividem-se em elementos que são verificados individualmente em 4 níveis: 1-Limitado, 2-Básico, 3-Sustentável e 4-Otimizado.
Painel de Integridade Pública da CGU (Painel Gerencial)	Desenvolvido pela CGU. Contempla o histórico das ações de monitoramento realizadas pela CGU, quanto à existência de estruturas, fluxos e publicação do Plano de Integridade.
Portal de Avaliação da Comissão de Ética Pública (Painéis Gerenciais)	Desenvolvido pela Comissão de Ética Pública da Presidência da República (CEP). Com base nas respostas, são definidos 4 níveis de progressão: necessita atenção, em estruturação, estruturada, consolidada.
Modelo de Maturidade em Integridade Pública da OCDE (Painel Gerencial)	Desenvolvido pela OCDE. É dividido em 3 eixos: sistema, cultura e prestação de contas. Mistura itens de responsabilidade governamental com itens de responsabilidade organizacional. Com base nas respostas, são definidos 4 níveis: Nascente, Emergente, Estabelecido, Líder.

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

Sobre o IA-CM

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

O desenvolvimento do MMIP partiu da síntese e da priorização dos componentes considerados essenciais à maturidade das atividades de integridade pública no nível organizacional, no contexto específico do Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública federal (Sitai²)

Em um processo de depuração, buscou-se aliar a simplificação do conteúdo à qualidade e solidez técnica do modelo de referência, proporcionando aos gestores do Poder Executivo federal, na implementação do MMIP, a melhor relação entre custos x benefícios. Dada a natureza transversal do modelo, **concebido para alcançar a Administração Direta, Autarquias e Fundações Públicas do Poder Executivo federal** a despeito de seu porte ou área de atuação, o MMIP pode ser facilmente adaptado para a avaliação da maturidade da integridade pública nas demais esferas e poderes da administração pública nacional, ampliando os potenciais benefícios da ferramenta. Este documento é uma versão inicial do MMIP, que será validado ao longo de 2024, podendo sofrer ajustes, com base nas experiências e sugestões de unidades setoriais. O objetivo é aprimorar o modelo e torná-lo mais adequado à realidade e às necessidades dos órgãos e entidades.

2. SITAI: Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal instituído pelo Decreto 11.529, de 16 de maio de 2023.

O Modelo de Maturidade em Integridade Pública • MMIP

O MMIP é um modelo de diagnóstico e avaliação da maturidade em integridade pública organizacional, estruturado em 5 níveis progressivos, diferenciados pelos graus de desempenho esperados e as características almejadas. Ilustra, portanto, os estágios de desenvolvimento da organização em relação a sua maturidade em integridade pública. O modelo é dividido em 3 elementos, correspondentes às áreas avaliadas.

O MMIP identifica os fundamentos para a implementação e o monitoramento de programas de integridade de forma a gerar valor público.

O MMIP combina conceitos que foram adaptados de modelos já existentes: **nível pleno e pontuação média dos KPAs (será explorado em tópico seguinte)**; e um conceito novo: **elemento pleno**.

O KPA representa um bloco de construção na edificação da maturidade em integridade pública da organização: indica o que precisa ser executado e sustentado naquele nível de maturidade e sinaliza as condições a serem cumpridas para que a atividade de gestão da integridade pública possa avançar para o próximo patamar de maturidade.

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

O **nível pleno** teve inspiração nos modelos IA-CM e MM-CRG, os quais exigem que todos os itens de todos os elementos em um nível de maturidade sejam satisfeitos para que um órgão ou entidade progrida para o próximo patamar. No MMIP, por sua vez, para não travar a progressão dentro de um elemento pelo fato de um KPA de outro elemento estar em nível inferior, pode-se progredir em um elemento sem, no entanto, progredir em outra.

Contudo, para valorizar as unidades que alcançaram todos os KPAs em todos os elementos de um determinado nível, foi instituído o conceito de nível pleno. Dessa forma, uma organização pode, por exemplo, alcançar o nível pleno 2 (tendo satisfeito todos os critérios de todos os elementos desse nível), ao passo que está no nível 3 ou até 4 em um ou mais dos três elementos.

No MMIP, tal qual consta no MMOuP, a avaliação é feita por elementos (verificações inferiores aos KPAs) que compõem cada um dos três elementos. Desse modo, o MMIP permite gerar uma nota que considera todos os KPAs alcançados total ou parcialmente de todos os níveis: **pontuação média dos KPAs conforme anexo I**.

De forma inovadora em relação aos demais modelos, além do nível pleno, foi trazido no MMIP também o conceito de **elemento pleno**. Desse modo, o MMIP permite identificar quando todos os KPAs de um mesmo elemento foram alcançados.

O nível pleno, o elemento pleno e a pontuação média dos KPAs visam incentivar as organizações no processo de evolução da maturidade. Assim, mesmo se ainda não conseguir progredir em relação ao nível pleno em que se encontra, a organização pode avançar em um elemento no qual tem mais facilidade, aumentando sua pontuação média dos KPAs e, eventualmente, atingindo níveis mais altos dos elementos. Esse sistema confere uma maior flexibilidade à evolução da maturidade de uma organização, não limitando a progressão à mudança de nível pleno.

O MMIP possibilita a(o):

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

O MMIP oferece mecanismos para:

- **Efetuar um diagnóstico**, de acordo com o detalhado nesse documento.
- **Avaliar a Maturidade em Integridade Pública** em comparação com os padrões almejados.
- **Determinar os requisitos de Maturidade em Integridade Pública desejados**, de acordo com a natureza, complexidade e riscos associados às suas operações.
- **Estabelecer um plano de ação** para a superação de lacunas identificadas e para a consolidação do nível almejado de maturidade.

O MMIP assenta-se nas seguintes premissas:

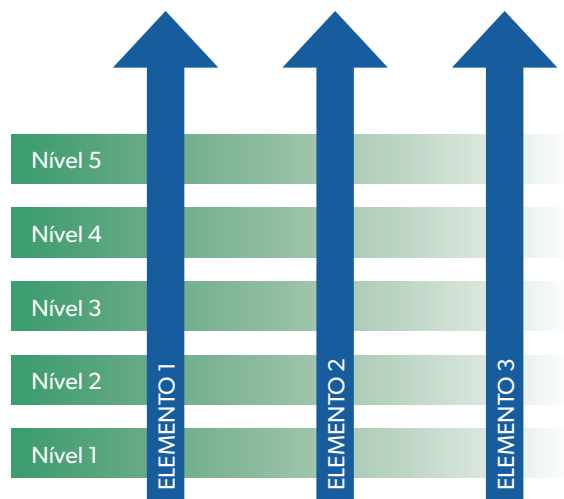
- A atividade de gestão da integridade é parte integrante da governança pública e representa um componente estratégico.
- Os 5 níveis são: 1-Inicial, 2-Padronizado, 3-Integrado, 4-Gerenciado e 5-Otimizado.
- Os 3 elementos são: (i) Governança e Estrutura Organizacional para a Integridade; (ii) Capacidade Organizacional para a Integridade; (iii) Gestão e Desempenho da Integridade.
- As organizações não precisam, necessariamente, alcançar o nível máximo de maturidade em integridade pública. O nível de maturidade deve ser condizente com a natureza, o porte e a complexidade da instituição, bem como com o ambiente e os riscos a que suas operações estão expostas.
- Cada organização tem a responsabilidade de determinar o nível almejado (ideal) de maturidade em integridade pública para sustentar suas estruturas de integridade e governança.

- A maturidade em integridade pública está diretamente relacionada às:
 - I - Ações adotadas pelo(a) titular da Unidade Setorial de Integridade (USI) para implantar os processos e práticas necessários ao alcance e à manutenção da maturidade desejada, e
 - II - Medidas adotadas pelo corpo diretivo da organização para estabelecer condições favoráveis ao pleno exercício da atividade de gestão da integridade.

O MMIP se apresenta como um modelo geral que orienta a gestão em torno de princípios, métodos, processos e procedimentos concebidos para alcançar a Administração direta, autarquias e fundações públicas do Poder Executivo federal, visando fortalecer e aprimorar as atividades de gestão da integridade mediante o percurso de etapas sucessivas de evolução. Apesar disso, o MMIP pode ser facilmente adaptado para a avaliação da maturidade da integridade pública nas demais esferas e poderes da administração pública nacional.

Estrutura do MMIP

O modelo está organizado em uma matriz composta por 5 NÍVEIS DE MATURIDADE diferenciados pelos graus de desempenho esperados, aumentando da base para o topo, e por 3 ELEMENTOS, diferenciadas pelos processos internos a serem estruturados.



Os KPAs de cada elemento estão representados pelas células destacadas da matriz. Note que, em cada nível, para um mesmo elemento, pode haver mais de um KPA. Os KPAs foram numerados de forma que o primeiro algarismo representa o nível correspondente e o segundo representa o elemento.

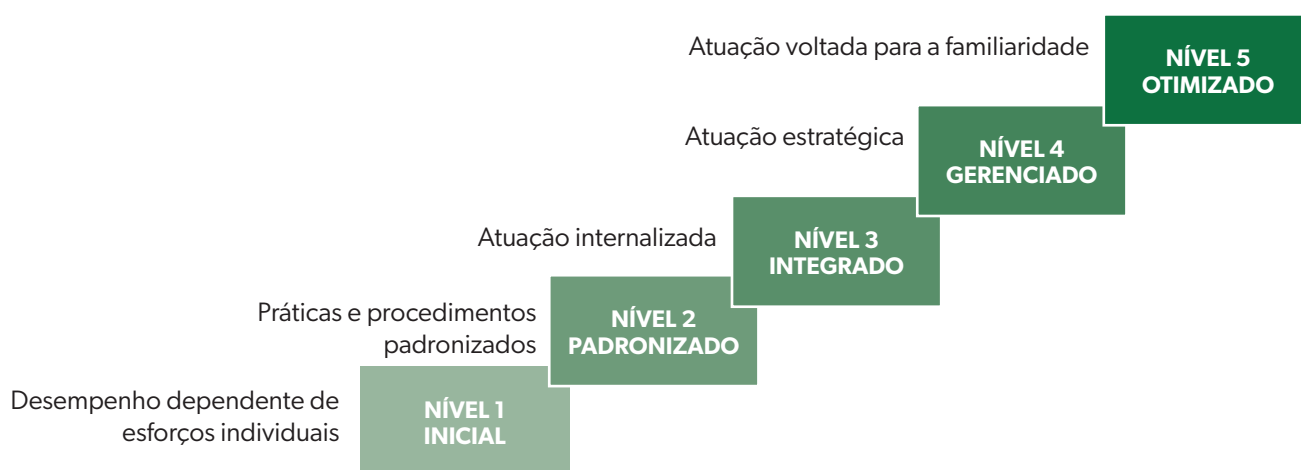
ELEMENTOS X NÍVEIS	ELEMENTO 1:	ELEMENTO 2:	ELEMENTO 3:
	GOVERNANÇA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA A INTEGRIDADE	CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A INTEGRIDADE	GESTÃO E DESEMPENHO DA INTEGRIDADE
Nível 5 OTIMIZADO	KPA 5.1.1 – AÇÕES QUE ENGAJEM A SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA E OS BENEFICIÁRIOS DA MISSÃO INSTITUCIONAL	KPA 5.2.1 – MULTIPLICAÇÃO DO CONHECIMENTO SOBRE INTEGRIDADE	KPA 5.3.1 – RETROALIMENTAÇÃO DE PROCESSOS RELEVANTES PARA ALAVANCAR A MISSÃO INSTITUCIONAL
Nível 4 GERENCIADO	KPA 4.1.3 – PARTICIPAÇÃO DA USI NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	KPA 4.2.3 – AÇÕES PREVENTIVAS PARA UM AMBIENTE ORGANIZACIONAL ÍNTEGRO	KPA 4.3.2 – MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DA GESTÃO DA INTEGRIDADE
	KPA 4.1.2 – ATUAÇÃO EM REDES PÚBLICAS	KPA 4.2.2 – GESTÃO DE RISCOS DE INTEGRIDADE EM PROCESSOS RELEVANTES PARA A MISSÃO INSTITUCIONAL	
	KPA 4.1.1 – INSTÂNCIA COLEGIADA DE APOIO À GESTÃO DA INTEGRIDADE	KPA 4.2.1 – GESTÃO DE COMPETÊNCIAS PARA INTEGRIDADE	KPA 4.3.1 – ARTICULAÇÃO PARA OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DA INTEGRIDADE
Nível 3 INTEGRADO	KPA 3.1.2 – UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS COOPERATIVAS DOS ÓRGÃOS CENTRAIS DAS FUNÇÕES DE INTEGRIDADE	KPA 3.2.3 – TRATAMENTO DE QUESTÕES PÚBLICAS EMERGENTES PARA UM AMBIENTE ORGANIZACIONAL ÍNTEGRO	KPA 3.3.2 – MONITORAMENTO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE
	KPA 3.1.1 – INTERLOCUÇÃO E COMPROMETIMENTO DAS LIDERANÇAS	KPA 3.2.2 – METODOLOGIA E APLICAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS, INCLUINDO ASPECTOS DE INTEGRIDADE	KPA 3.3.1 – INICIATIVA, MOBILIZAÇÃO E DIAGNÓSTICO PRIMÁRIO DA INSTITUIÇÃO
		KPA 3.2.1 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO TRANSVERSAL EM INTEGRIDADE	
Nível 2 PADRONIZADO	KPA 2.1.2 – ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DAS ÁREAS RESPONSÁVEIS POR FUNÇÕES DE INTEGRIDADE	KPA 2.2.3 – SENSIBILIZAÇÃO SOBRE QUESTÕES PÚBLICAS EMERGENTES PARA UM AMBIENTE ORGANIZACIONAL ÍNTEGRO	KPA 2.3.2 – PROGRAMA E PLANO DE INTEGRIDADE
		KPA 2.2.2 – FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS, INCLUINDO ASPECTOS DE INTEGRIDADE	
	KPA 2.1.1 – ESTRUTURA, FUNCIONAMENTO E COMPETÊNCIAS DA USI	KPA 2.2.1 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA USI	KPA 2.3.1 – LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES E AÇÕES PARA A GESTÃO DA INTEGRIDADE
Nível 1 INICIAL	Atividade não estruturada; dependente de esforços e habilidades individuais; resultados não sustentados; falta de estrutura e recursos (espaço físico, financeiros, humanos e tecnológicos).		
	* Todas as organizações são em regra categorizadas no primeiro nível de maturidade em integridade pública até que tenham concluído a sua avaliação.		

Níveis de Maturidade

Cada nível da matriz descreve as atividades de gestão da integridade pública naquele patamar a partir das características almejadas e do correspondente desempenho esperado.

Os 5 níveis do MMIP são:

NÍVEIS DE MATURIDADE INTEGRIDADE PÚBLICA (MMIP)



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

Naturalmente, organizações complexas ou que já atingiram determinados padrões de maturidade gerencial não podem lastrear a sua integridade em uma atividade de gestão da integridade de baixo desempenho, enquanto organizações de menor porte, de menor risco e com estruturas de integridade e governança pouco desenvolvidas não necessitarão alcançar **os mais altos níveis de maturidade em integridade pública**.

Ao analisar o cenário que se lhe apresenta, uma organização pode, portanto, decidir manter a sua atividade de gestão da integridade em determinado patamar de desempenho, o que, naquela conjuntura, pode significar a melhor escolha para a instituição. A decisão pode recair, por exemplo, na manutenção de um determinado nível de maturidade em integridade pública para ampliar a eficiência e a qualidade dos processos e práticas daquele patamar, em lugar de direcionar esforços para alcançar níveis mais elevados de maturidade.

Outro fator a ser considerado pela organização é o custo associado à mudança de nível, ou seja, essa unidade pode optar por manter o seu desempenho da gestão da integridade no nível 3 e não almejar patamares superiores, pois aquele nível de maturidade representa, no momento, a melhor opção **custo x benefício** para a instituição.

A unidade setorial de integridade deve buscar atingir o nível de maturidade adequado ao porte, natureza e desafios da organização, **não sendo admitido, em quaisquer casos, a permanência no nível 1 (inicial)**, onde as atividades não são estruturadas e são dependentes de esforços e habilidades individuais, incorrendo em resultados não sustentáveis.

O MMIP não deve ser considerado um fim em si mesmo, mas um instrumento de posicionamento estratégico para a organização, permitindo-lhe a avaliação do seu desempenho na gestão da integridade e o estabelecimento do nível de maturidade que melhor responde ao seu perfil.

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

TABELA 1 • DESCRIÇÃO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE DE INTEGRIDADE PÚBLICA

1: Inicial	A atividade de gestão da integridade não está estruturada.
	Os resultados e o desempenho de gestão da integridade não são sustentados.
	Faltam estrutura e recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) para o desempenho da atividade.
	As funções de integridade não estão estruturadas ou atuam de forma isolada.
	Não há campanhas ou treinamentos envolvendo temas de integridade.
	A comunicação entre as funções de integridade ocorre de forma isolada.
	A qualidade das análises depende de esforços e habilidades individuais.
	Os macroprocessos chave não estão implementados pela organização, isto é, não são executados de forma repetida e sustentada.
	* Todas as organizações são em regra categorizadas no primeiro nível de MATURIDADE de integridade pública até que tenham concluído a sua autoavaliação e identificado seu real nível.
2: Padronizado	A Unidade Setorial de Integridade (USI) está estruturada, com recursos humanos e materiais disponíveis e suas competências formalizadas.
	As áreas responsáveis por funções de integridade foram criadas; elas têm estrutura para um funcionamento e fluxos de atuação.
	O plano de capacitação e desenvolvimento em integridade dos membros da USI foi iniciado.
	Os fundamentos essenciais para a gestão de riscos existem, tais como: minuta de metodologia de gestão de riscos, incluindo a categoria integridade; competência e participação da USI na gestão de riscos para a integridade.
	Existe um ambiente organizacional atuante na sensibilização para questões relevantes de integridade que estão em foco, tais como: proteção ao denunciante, enfrentamento ao assédio moral e sexual, combate à discriminação.
	A USI analisa e consolida, para o Plano de Integridade, informações e sugestões de ações encaminhadas por áreas responsáveis por funções de integridade e/ou por outras áreas.
	A organização possui Programa e Plano de Integridade revisados periodicamente.

3: Integrado	As lideranças estão comprometidas com a efetividades das funções de integridade e do Programa de Integridade.
	A organização realiza atividades de interlocução e comprometimento das lideranças para a efetividade do Programa de Integridade.
	A organização utiliza ferramentas corporativas fornecidas pelos órgãos centrais das funções de integridade.
	Há treinamento e desenvolvimento transversal de competências em integridade para o corpo funcional da organização.
	Há consolidação e aplicação de metodologia para gerenciar riscos, considerando aspectos de integridade.
	A organização tem plano de ação para o tratamento de questões relevantes que estão em foco, relativas à integridade que estão em foco, tais como: proteção ao denunciante, enfrentamento ao assédio moral e sexual, combate à discriminação.
	A organização coleta informações e realiza diagnóstico de sua integridade.
	A implementação do Programa de Integridade e a execução das ações previstas no Plano de Integridade são monitoradas.
4: Gerenciado	Há na organização instância colegiada com funções consultivas e de suporte à gestão da integridade.
	A organizações coopera com instituições públicas do Sitai e fora do Sitai, compartilhando boas práticas visando fomentar um ambiente público íntegro, bem como aperfeiçoar os programas de integridade.
	A USI participa no planejamento estratégico da organização.
	A organização tem estratégia para treinar e desenvolver o corpo técnico da instituição em competências voltadas ao enfrentamento de desafios à integridade e à sua missão institucional.
	Há gerenciamento dos riscos, incluindo aspectos de integridade, de forma plena e integrada à cultura e à missão institucional.
	São desenvolvidas ações preventivas relacionadas a questões públicas emergentes e são realizadas pesquisas e estudos junto ao corpo técnico, que deem subsídios para a gestão da integridade.
	A organização institucionalizou 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.
	Existem indicadores, que são aferidos para mensurar o desempenho da gestão da integridade.
5: Otimizado	Existem ações que engajam a sociedade civil organizada a os beneficiários da missão institucional da organização.
	Há multiplicação do conhecimento específico de integridade pública com o público interno e externo para que eles se familiarizem com o tema.
	A organização alavanca 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.

Ao oferecer um direcionamento seguro para a condução do aperfeiçoamento das atividades de gestão da integridade pública, numa estrutura ordenada e incremental, o MMIP permite ainda o estabelecimento de metas específicas de evolução nos diferentes componentes do modelo.

Assim, além de definir um nível-alvo de maturidade em integridade pública, a organização pode estabelecer um plano de ação específico para um determinado elemento considerado prioritário, por exemplo, para o elemento **Capacidade Organizacional para a Integridade**.

Nesse exemplo, a organização poderia decidir pela implantação plena do nível 3 de maturidade em integridade pública e, ademais, incluir em seu plano de ação a implementação do KPA 4.2.1 que, mesmo integrando o nível 4 da matriz, seria prioritário para a instituição naquele período.

ATIVIDADES DA INTEGRIDADE PÚBLICA

TABELA 2 • DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DO MMIP

Governança e Estrutura Organizacional para a Integridade	A Unidade Setorial de Integridade (USI) está estruturada, com recursos humanos e materiais disponíveis e suas competências formalizadas.
	As áreas responsáveis por funções de integridade foram criadas; elas têm estrutura para um funcionamento e fluxos de atuação.
	A organização realiza atividades de interlocução e comprometimento das lideranças para a efetividade do Programa de Integridade.
	A organização utiliza ferramentas corporativas fornecidas pelos órgãos centrais das funções de integridade.
	Há na organização instância colegiada com funções consultivas e de suporte à gestão da integridade.
	A organização coopera com instituições públicas do Sitai e fora do Sitai, compartilhando boas práticas visando fomentar um ambiente público íntegro, bem como aperfeiçoar os programas de integridade.
	A USI participa no planejamento estratégico da organização.
Capacidade Organizacional para a Integridade	Existem ações que engajam a sociedade civil organizada e os beneficiários da missão institucional da organização.
	O plano de capacitação e desenvolvimento dos membros da USI foi iniciado.
	Os fundamentos essenciais para a gestão de riscos estão presentes, tais como: minuta de metodologia de gestão de riscos, incluindo a categoria integridade; competência e participação da USI na gestão de riscos para a integridade.
	Há treinamento e desenvolvimento transversal de competências em integridade para o corpo funcional da organização.
	Há consolidação e aplicação de metodologia para gerenciar riscos, considerando aspectos de integridade.
	A organização tem estratégias para a sensibilização e o tratamento de questões relevantes que estão em foco, relativas à integridade, tais como: proteção ao denunciante; enfrentamento ao assédio moral e sexual, combate à discriminação.
	A organização tem plano de ação para treinar e desenvolver o corpo técnico da instituição em competências voltadas ao enfrentamento de desafios à integridade e à sua missão institucional.
	Há gerenciamento dos riscos, incluindo aspectos de integridade, de forma plena e integrada à cultura e à missão institucional.
	São desenvolvidas ações preventivas relacionadas a questões públicas emergentes e são realizadas pesquisas e estudos junto ao corpo técnico, tais como pesquisas de ambiente organizacional ou de percepções, que deem subsídios para a gestão da integridade.
	Há multiplicação do conhecimento específico de integridade pública com o público interno e externo para que eles se familiarizem com o tema.
	A USI consolida, para o Plano de Integridade, informações e sugestões de ações encaminhadas por áreas responsáveis por funções de integridade e/ou por outras áreas.

Gestão e Desempenho da Integridade	A organização possui Programa e Plano de Integridade revisados periodicamente.
	A organização coleta informações e realiza diagnóstico de sua integridade.
	A implementação do Programa de Integridade e a execução das ações previstas no Plano de Integridade são monitoradas.
	A organização institucionalizou 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.
	Existem indicadores, que são aferidos para mensurar o desempenho da gestão da integridade.
	A organização alavanca 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.

Cada um dos elementos da matriz procura estruturar a atividade de gestão da integridade pública: em seus processos internos, nos resultados que agrega à organização e na sua capacidade de resposta às variações no ambiente externo. A ênfase dada a cada uma dessas três perspectivas obedecerá à natureza de cada elemento.

Assim, todos os 3 elementos contemplam instrumentos e práticas de gestão da própria atividade de gestão da integridade. O elemento Governança e Estrutura Organizacional para a Integridade e o 5º nível dos demais elementos privilegiam as relações estabelecidas com a organização e com o seu ambiente externo de operação.

KPA (Macroprocessos Chave - Key Process Area)

O KPA representa um bloco de construção na edificação da maturidade em integridade pública da organização: indica o que precisa ser executado e sustentado naquele nível de maturidade e sinaliza as condições a serem cumpridas para que a atividade de gestão da integridade pública possa avançar para o próximo patamar de maturidade.

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

Caso a organização adote a **estratégia do nível pleno**, a cada novo nível, deve atestar que os níveis anteriores foram plenamente implementados e consolidados, de modo a sustentar o desempenho da gestão da integridade pública a ser alcançado. Em outras palavras, se uma organização estabelece como objetivo “**o nível 3 pleno**” de maturidade em integridade pública, deve traçar um plano de ação que contemple, ao menos, o domínio de todos os 7 KPAs do nível 2 e os 7 KPAs do nível 3.

Caso a organização adote a **estratégia do elemento pleno**, a cada novo nível, deve atestar que o nível anterior daquele elemento foi plenamente implementado e consolidado. Em outras palavras, se uma organização estabelece como objetivo “**elemento governança e estrutura organizacional para a integração plena**”, deve traçar um plano de ação que contemple o domínio de todos os KPAs desse elemento, ou seja, desde o KPA 2.1.1 até o KPA 5.1.1.

Cada KPA é composto por:

- **Objetivo:** Estipula o propósito e o escopo do KPA. Define os resultados desejados ou o padrão de execução a ser implementado de forma efetiva e duradoura, para aquele macroprocesso-chave.
- **Atividades Essenciais:** Estabelecem ações ou etapas que, ao serem cumpridas em sua totalidade, isto é, implementadas e incorporadas às rotinas de trabalho da organização, conduzem à consecução dos objetivos do KPA.

Assim, o KPA prescreve um conjunto de práticas a serem implementadas e institucionalizadas pela organização com vistas ao alcance dos resultados ou padrões de performance preconizados no seu objetivo.

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

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

A institucionalização de procedimentos e práticas em uma organização em particular deve, antes, atentar para o perfil e para as características da própria instituição, além do seu ambiente de operações. Cada organização tem autonomia para estabelecer as melhores soluções para implementar cada atividade essencial, servindo-se do conhecimento e da experiência acumulados, de forma a adequar essas atividades ao contexto e à cultura da instituição.

A partir dessa perspectiva de construção dinâmica de soluções, a troca de informações entre organizações é fundamental para a consolidação do MMIP como ferramenta a serviço de dirigentes, gestores e profissionais envolvidos no aprimoramento contínuo da atividade de gestão da integridade com vistas ao alcance dos seus objetivos e melhoria dos seus resultados.

Por este motivo, a Secretaria de Integridade Pública da CGU optou por apresentar o modelo em ambiente de internet, navegável e aberto à constante atualização de conhecimentos, normas, boas práticas e reflexões acerca dos procedimentos e práticas de cada KPA.

Implementação do KPA

Como bloco fundamental da matriz de maturidade, cada KPA é um macroprocesso-chave que será considerado implementado a partir do atendimento dos requisitos de existência e/ou institucionalização das atividades pertencentes ao KPA.

A implementação de um KPA é a base para o alcance e a sustentação do nível de maturidade almejado e é alcançada por meio do atendimento das exigências de cada uma de suas atividades essenciais, ou seja, quando TODAS se demostram repetíveis e sustentadas. A simples execução, isolada ou desestruturada de suas atividades essenciais, não representa o alcance da maturidade em integridade pública requerida.

Um processo só pode ser considerado aperfeiçoado se puder ser repetido com a mesma qualidade.

A implementação de um KPA exige as seguintes condições:

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

É importante destacar que o nível de autonomia da USI para a institucionalização de um KPA é variável.

Os KPAs do elemento Governança e Estrutura Organizacional para a Integridade, e aqueles dos níveis mais altos dos demais elementos, demandam maior articulação e negociação com atores relevantes dentro e fora da USI, o que reduz o controle direto da atividade de gestão da integridade pública sobre as condições necessárias à institucionalização destes macroprocessos-chave. De outra sorte, os KPAs situados nos níveis mais baixos da matriz, até em razão de seu papel estruturador da maturidade da atividade de gestão da integridade pública, inserem-se, majoritariamente, no espectro de maior governabilidade da USI.

A maturidade da integridade pública em determinado nível somente será atestada a partir da existência de evidências concretas que corroborem a institucionalização de todos os seus KPAs (macroprocessos-chave), demonstrando que a organização incorporou de fato práticas sustentáveis naquele patamar de maturidade.

Evidências das Atividades Essenciais

A implementação de um KPA é verificada apenas quando são apresentadas evidências de que todas as suas Atividades Essenciais estão inseridas nas rotinas de trabalho da organização e contribuem para a consecução dos objetivos do KPA.

Tais evidências abarcam documentos, entrevistas, indicadores, levantamentos amostrais e demais elementos de convicção quanto à efetiva implementação das atividades essenciais, que, uma vez incorporadas às rotinas e à cultura institucional, favorecem o alcance do objetivo do macroprocesso-chave.

Para nortear a metodologia de autoavaliação, que contempla escolha de caráter binário, **atende ou não atende**, deve-se atentar aos parâmetros estabelecidos a seguir:

- **Existência:** A existência de uma Atividade Essencial está associada à sua inserção no âmbito das rotinas de trabalho da USI ou da organização. É verificada a partir de seu estabelecimento, mediante formalização de atos normativos, fluxos de trabalho, guias, manuais, orientações, checklists.
 - **Parâmetro para pautar a aceitação da Existência:** A existência de uma Atividade Essencial está normalmente condicionada à comprovação material de que a atividade foi prevista nos processos de trabalho da USI ou da organização, o que normalmente ocorre mediante a verificação/confirmação do estabelecimento formal de normas ou rotinas.
- **Institucionalização:** A institucionalização de uma Atividade Essencial está associada à sua consolidação no âmbito das rotinas de trabalho da USI ou organização. É verificada a partir de seus resultados/produtos materiais, como documentos, processos, dados, relatórios etc.
 - **Parâmetro para pautar a aceitação da Institucionalização:** A institucionalização de uma Atividade Essencial está normalmente condicionada à comprovação material de que a atividade foi incorporada nos processos de trabalho da USI ou da organização, o que normalmente ocorre mediante a verificação/ confirmação de geração de resultados/ produtos materiais.

Os KPAs do nível 2 estão mais associados à existência, enquanto os KPAs do nível 5 estão mais associados à institucionalização. Assim, podem existir KPAs apenas com o parâmetro existência (até mesmo com mais de 1 parâmetro); podem existir KPAs com o parâmetro existência e com o parâmetro institucionalização; e podem existir KPAs apenas com o parâmetro institucionalização (até mesmo com mais de 1 parâmetro).

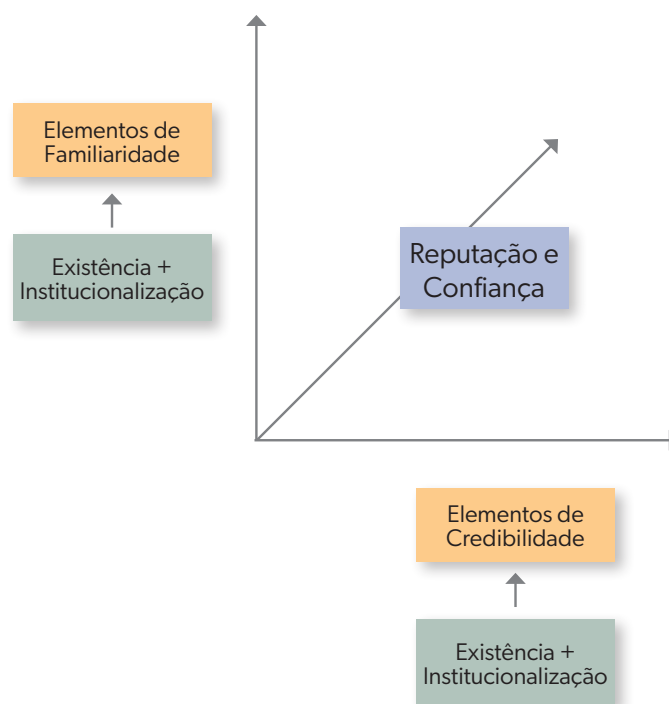
Nas próximas seções, são exibidas as fichas de cada KPA, organizadas segundo os 5 níveis estruturados de maturidade do MMIP nos 3 elementos e compreendendo os objetivos e atividades essenciais de todos os macroprocessos-chave da matriz.

O MMIP no fortalecimento da confiança

Fator importante a ser considerado especificamente no Modelo de Maturidade em Integridade Pública é o fortalecimento da reputação organizacional e da confiança perante a sociedade.

Não basta o macroprocesso-chave existir. Ele deve estar institucionalizado de forma a **fortalecer a percepção positiva da sociedade em relação à reputação no nível organizacional**.

A reputação organizacional pode ser definida como um conjunto de crenças sobre capacidades, intenções e missão da organização que estão incorporadas em uma rede de múltiplos públicos³. A reputação, neste contexto, refere-se à demonstração pelas organizações públicas que possam criar soluções e fornecer serviços⁴. Dentre as diversas variáveis associadas diretamente à reputação, destacam-se: a credibilidade e a familiaridade.



3. D. P. Carpenter, Reputation and Power: Organizational Image and Pharmaceutical Regulation at the FDA. (Princeton University Press, 2010)

4. D. P. Carpenter, G. A. Krause, Reputation and public administration. Public Administration Review, 72(1), 26-32 (2012)

No setor público, a credibilidade organizacional está associada a um conceito de confiança sob uma perspectiva ambiental externa ou social inter-organizacional⁵. A credibilidade significa a organização ser reconhecida como ética, correta, justa socialmente e transparente.

A **familiaridade** significa estar próxima do público-alvo a fim de ser identificada e reconhecida por ele⁶.

Em ambos os casos, deve haver uma fase prévia de formalização de medida (existência) e uma fase posterior de comprovação (institucionalização).

Os KPAs do nível 2 estão mais associados ao fortalecimento da credibilidade, enquanto os KPAs do nível 5 estão mais associados ao fortalecimento da familiaridade.

5. S. M. Park, Toward the trusted public organization untangling the leadership, motivation, and trust relationship in US federal agencies. The American Review of Public Administration, 42(5), 562–590 (2012)

6. Brooks, Margaret & Highhouse, Scott & Russell, Steven & Mohr, David. (2003). Familiarity, Ambivalence, and Firm Reputation: Is Corporate Fame a Double-Edged Sword?. The Journal of applied psychology. 88. 904-14. 10.1037/0021-9010.88.5.904.

ELEMENTO 1: Governança e Estrutura Organizacional para a Integridade

KPA 2.1.1 • Estrutura, Funcionamento e Competências da Unidade Setorial de Integridade (USI)

Objetivo: Garantir com razoável segurança que a USI esteja estruturada e com recursos disponíveis.

Atividades Essenciais

1) Designação da área responsável pela gestão da integridade em conformidade com as orientações do órgão central do Sitai.

- **Existência:** A organização designou área responsável pela gestão da integridade à luz das orientações do Sitai?
- **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar documento comprobatório de que a área responsável pela gestão da integridade foi designada à luz das orientações do Sitai.

2) USI contemplada com recursos para exercer suas atividades.

- **Institucionalização:** A organização alocou recursos para a USI exercer suas atividades?
- **Parâmetro de Aceitação:** apresentar documento comprobatório da alocação de recursos humanos e materiais na área responsável pela gestão da integridade.

3) Definição de competências de atuação da USI, conforme orientações.

- **Existência:** A organização definiu as competências da USI, em conformidade com orientações do órgão central do Sitai?
- **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar normativo ou documento comprobatório definindo as competências da USI.

KPA 2.1.2 • Estrutura e Funcionamento das Áreas Responsáveis por Funções de Integridade

Objetivo: Garantir, com razoável segurança, a existência de estrutura e o funcionamento das áreas responsáveis por funções de integridade.

Atividades Essenciais

Comissão de Ética

1) Comissão de ética designada em conformidade com as orientações do órgão central do Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo federal.

- **Existência:** A organização designou os integrantes da comissão de ética à luz das orientações da Comissão de Ética Pública?
- **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar documento comprobatório de que os integrantes foram designados em conformidade com as orientações da Comissão de Ética Pública.

2) Secretário-Executivo da comissão de ética designado em conformidade com as orientações do órgão central do Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo federal.

- **Existência:** A organização designou o Secretário-Executivo da comissão de ética à luz das orientações da Comissão de Ética Pública?
- **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar documento comprobatório de que o Secretário-Executivo foi designado em conformidade com as orientações da Comissão de Ética Pública.

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.

Auditoria Interna (quando aplicável)

4) Titular da auditoria interna designado em conformidade com as orientações do órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (válido quando aplicável).

- **Existência:** A organização designou o titular da auditoria interna à luz das orientações da Secretaria Federal de Controle Interno?
- **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar documento comprobatório de que o titular da auditoria interna foi designado à luz das orientações da Secretaria Federal de Controle Interno.

5) Existência de fluxo da atuação da auditoria interna.

- **Existência:** A Auditoria Interna possui fluxo de atuação?
- **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar fluxo da atuação da auditoria interna.

Corregedoria

6) Titular da unidade setorial de correição designado em conformidade com as orientações do órgão central do Sistema de Correição do Poder Executivo federal (SISCOR).

- **Existência:** A organização designou o titular da corregedoria à luz das orientações da Corregedoria-Geral da União?
- **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar documento comprobatório que o titular da corregedoria foi designado à luz das orientações da Corregedoria-Geral da União ou que unidade setorial foi designada como responsável pela função de correição.

7) Existência de fluxo da atuação da unidade setorial de correição.

- **Existência:** A corregedoria possui fluxo de atuação?
- **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar fluxo da atuação da corregedoria.

Ouvidoria

8) Titular da ouvidoria designado em conformidade com as orientações do órgão central do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal (SisOuv).

- **Existência:** A organização designou o titular da ouvidoria à luz das orientações da Ouvidoria-Geral da União?
- **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar documento comprobatório que o titular da ouvidoria foi designado à luz das orientações da Ouvidoria-Geral da União ou que unidade setorial foi designada como responsável pela função de ouvidoria.

9) Existência de fluxo da atuação da ouvidoria.

- **Existência:** A ouvidoria possui fluxo de atuação?
- **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar fluxo da atuação da ouvidoria.

Transparência

10) Estabelecer a competência, no âmbito da organização, de área responsável pela transparência prevista nas orientações do órgão central do Sitai.

- **Existência:** A organização definiu área responsável pela transparência conforme previsto nas orientações do Sitai?
- **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar documento comprobatório que contenha a designação da unidade setorial que foi designada como responsável pela transparência, conforme previsto nas orientações do Sitai.

11) 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

12) Autoridade de monitoramento da LAI designada em conformidade com as orientações do órgão central do Sitai.

- **Existência:** A organização designou a autoridade de monitoramento da LAI à luz das orientações do Sitai?
- **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar documento comprobatório da designação da autoridade de monitoramento da LAI à luz das orientações do Sitai ou que unidade setorial foi designada como responsável pelo acesso à informação.

13) Existência de fluxo para transparência passiva

- **Existência:** A organização possui fluxo para atendimento das obrigações de transparência passiva no âmbito do Sitai?
- **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar fluxo para acompanhamento das obrigações de transparência passiva no âmbito do Sitai.

Prevenção de Conflito de Interesses

14) Estabelecer a competência, no âmbito da organização, da área responsável pelo tratamento das consultas sobre conflito de interesses via Sistema Eletrônico de Prevenção do Conflito de Interesses – SeCI.

- **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.

15) Existência de fluxo para tratamento das consultas sobre conflitos de interesses via SeCI.

- **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

16) Estabelecer a 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.

17) 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.

18) Estabelecer a 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.

19) 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: Conduzir atividades de interlocução e promoção do comprometimento das lideranças para efetividade do Programa de Integridade.

Atividades Essenciais

1. Ter vinculação com a Alta Administração.
 - **Existência:** A USI tem vinculação direta com o dirigente máximo da instituição ou com 1 nível hierárquico intermediário?
 - **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar normativo ou documento comprobatório onde esteja estabelecida a vinculação da USI diretamente com o dirigente máximo da instituição ou com 1 nível hierárquico intermediário.
2. Estabelecer interlocução regular com a Alta Administração.
 - **Institucionalização:** A USI participa de reuniões periódicas, no mínimo trimestrais, com a Alta Administração?
 - **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar registros/atas/memórias, ou outros documentos, de reuniões periódicas, no mínimo trimestrais, com a Alta Administração
3. Apresentar os resultados da implementação do Programa de Integridade.
 - **Institucionalização:** A USI discute, nas reuniões periódicas com a Alta Administração, as principais entregas e dificuldades enfrentadas na implementação do Programa de Integridade?
 - **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar registros/atas/memórias de reuniões, ou outros documentos, que contenham o registro de que foi deliberado com a Alta Administração as entregas e principais dificuldades enfrentadas na implementação do Programa de Integridade.
4. Comprometimento da Alta Administração.
 - **Institucionalização:** A Alta Administração assumiu compromisso público com a implementação do Programa de Integridade?
 - **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar documentos comprobatórios de que a Alta Administração assumiu compromisso público com a implementação do Programa de Integridade.
5. Treinamento em integridade
 - **Institucionalização:** Além da Alta Administração, as demais lideranças (coordenadores, gerentes, chefes, etc) receberam treinamento para considerar aspectos de integridade em sua atuação, nos últimos 12 meses?
 - **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar documentos comprobatórios de que as demais lideranças receberam treinamento para considerar aspectos de integridade em sua atuação, nos últimos 12 meses.

KPA 3.1.2 • Utilização de Ferramentas Corporativas dos Órgãos Centrais das Funções de Integridade

Objetivo: Operacionalizar as atividades das áreas responsáveis por funções de integridade por meio da utilização de ferramentas corporativas fornecidas pelos respectivos órgãos centrais.

Atividades Essenciais

1. Utilização do módulo “Acesso à Informação” do Fala.br para o gerenciamento do recebimento de pedidos de acesso à informação.
 - **Institucionalização:** A organização utiliza o Módulo de Acesso à Informação integrado à plataforma Fala.BR?
 - **Parâmetro de aceitação:** Apresentar documento comprobatório da utilização do Módulo de Acesso à Informação integrado à plataforma Fala.BR.
2. Utilização do Fala.BR para recebimento de manifestações de ouvidoria.
 - **Institucionalização:** A organização utiliza o Fala.BR para recebimento de manifestações de ouvidoria?
 - **Parâmetro de aceitação:** Apresentar documento comprobatório da utilização do Fala.BR para recebimento de manifestações de ouvidoria.
3. Preenchimento do Sistema de Transparência Ativa (STA) na Plataforma Fala.BR para verificação do cumprimento das obrigações de transparência ativa.
 - **Institucionalização:** A organização utiliza o STA?
 - **Parâmetro de aceitação:** Apresentar documento comprobatório da utilização do STA.
4. Utilização do sistema e-Agendas para divulgação das Agendas de Compromissos Públicos das autoridades públicas obrigadas.
 - **Institucionalização:** A organização utiliza o e-Agendas para todas as autoridades públicas obrigadas?
 - **Parâmetro de aceitação:** Apresentar documento comprobatório da utilização do e-Agendas.

5. Utilização do Sistema Integrado de Nomeações e Consultas (Sinc) para o provimento dos cargos previstos na legislação aplicável.

- **Institucionalização:** A organização utiliza o Sinc?
- **Parâmetro de aceitação:** Apresentar documento comprobatório da utilização do Sinc.

6. Utilização do Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses do Governo federal (SeCI).

- **Institucionalização:** A organização utiliza o SeCI?
- **Parâmetro de aceitação:** Apresentar documento comprobatório da utilização do SeCI.

7. Utilização do sistema e-PAD para organizar as informações dos procedimentos administrativos correcionais.

- **Institucionalização:** A organização utiliza o e-PAD?
- **Parâmetro de aceitação:** Apresentar documento comprobatório da utilização do e-PAD.

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.

- **Institucionalização:** A organização utiliza o CEIS?
- **Parâmetro de aceitação:** Apresentar documento comprobatório da utilização do CEIS.

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.

- **Institucionalização:** A organização utiliza o CGU-PJ?
- **Parâmetro de aceitação:** Apresentar documento comprobatório da utilização do CGU-PJ.

10. Adesão ao Banco de Sanções Éticas.

- **Existência:** A organização utiliza o Banco de Sanções Éticas?
- **Parâmetro de aceitação:** Apresentar documento comprobatório da utilização do Banco de Sanções Éticas.

11. Utilização do e-Aud para gestão da Atividade de Auditoria Interna Governamental.

- **Institucionalização:** A organização utiliza o e-Aud?
- **Parâmetro de aceitação:** Apresentar documento comprobatório da utilização do e-Aud.

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. Instituir instância colegiada de suporte à gestão da integridade.

- **Existência:** a instituição conta com instância colegiada de caráter consultivo acerca da gestão da integridade?
- **Parâmetro de Aceitação:** apresentar Programa de Integridade ou documento comprobatório da instituição da instância colegiada.

2. Designar unidade como coordenadora ou ponto de contato da instância colegiada.

- **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. Incluir áreas finalísticas e de suporte nas atividades da instância colegiada.

- **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. Manifestar-se sobre questões afetas à integridade e aos desafios institucionais.

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

KPA 4.1.2 • Atuação em Redes Públicas

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.

Atividades Essenciais

- 1) Cooperar visando ao aperfeiçoamento do Sitai.
 - **Institucionalização:** A USI participa de iniciativas de colaboração promovidas no âmbito do Sitai?
 - **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar registros de participação dos membros da USI em atividades promovidas pelo Sitai.
- 2) Cooperar visando ao aperfeiçoamento do Programa de Integridade da organização.
 - **Institucionalização:** A USI efetua troca de conhecimento, experiências e ações com unidades visando o 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 USI com unidades do Sitai ou fora do Sitai visando o aperfeiçoamento do seu próprio Programa de Integridade.
- 3) Cooperar visando o aperfeiçoamento de programas de integridade de outras organizações.
 - **Institucionalização:** A USI efetua troca de conhecimento, experiências e ações conjuntas com unidades visando o aperfeiçoamento dos programas de integridade de organizações do Sitai ou fora do Sitai?
 - **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar registros de interações (troca de conhecimentos, oferta/recepção de ajuda, desenvolvimento de trabalhos) da USI visando o aperfeiçoamento dos programas de integridade de organizações do Sitai ou fora do Sitai.

KPA 4.1.3 • Participação da USI no Planejamento Estratégico

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

Atividades Essenciais

- 1) Verificar a participação da USI no planejamento estratégico.
 - **Institucionalização:** A USI participa do processo de planejamento estratégico?
 - **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar registros que comprovem a participação da USI 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 USI 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 USI (caso haja previsão), formas de contato com a USI.

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 respetivo status?
- **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 respetivo status.

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

- **Institucionalização:** A instituição 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 instituição divulga conteúdo relacionado à integridade nas redes sociais (Instagram, Facebook, YouTube etc.)?
- **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar registros de divulgação realizada nas redes sociais.

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

- **Institucionalização:** O órgão ou entidade tem 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) Cooperar 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.

ELEMENTO 2: Capacidade Organizacional para a Integridade

KPA 2.2.1 • Treinamento e Desenvolvimento da USI

Objetivo: Viabilizar a designação e o treinamento de equipe da USI referente à gestão da integridade.

Atividades Essenciais

- 1) Identificar os conhecimentos técnicos e administrativos necessários para o cumprimento das atividades essenciais da USI.
 - **Existência:** A USI 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) Definir as capacitações necessárias para o cumprimento das atividades essenciais da USI.
 - **Institucionalização:** A USI define as capacitações a serem disponibilizadas com base na lista de conhecimentos necessários?
 - **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar registros que comprovem que as capacitações ofertadas guardam correlação com a lista de conhecimentos necessários.
- 3) Disseminar os conhecimentos no âmbito da própria USI.
 - **Institucionalização:** A USI promove a disseminação interna dos conhecimentos adquiridos?
 - **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar registros de ações internas de disseminação de conhecimentos realizadas por membros da USI

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 defesa.

Atividades Essenciais

- 1) Estabelecer a 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) Estabelecer a participação da USI na gestão de riscos para a integridade.
 - **Existência:** A organização envolveu a USI como referência para gestão de riscos para a integridade?
 - **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar documento comprobatório que contenha a necessidade da participação da USI na gestão de riscos para a integridade.
- 3) A Organização possui 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 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.

Atividades Essenciais

- 1) 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) 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) 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) 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) 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 instituição.

Atividades Essenciais

- 1) Estabelecer um planejamento de capacitação em integridade voltado ao corpo funcional (servidores, empregados, colaboradores e terceirizados, conforme o caso) da instituição.
 - **Existência:** há planejamento de capacitações em integridade na instituição?
 - **Parâmetro de aceitação:** apresentar documento comprobatório do planejamento de capacitações em integridade na instituição.
- 2) Realizar ações de capacitação em integridade para o corpo funcional (servidores, empregados, colaboradores e terceirizados, conforme o caso) da instituição.
 - **Existência:** há capacitações em integridade na instituição, nos últimos 12 meses?
 - **Parâmetro de aceitação:** apresentar documento comprobatório da realização de capacitações em integridade na instituição, nos últimos 12 meses.
- 3) Realizar avaliação de resultado das atividades de capacitação realizadas na instituição.
 - **Existência:** há avaliação de resultado das atividades de capacitação realizadas na instituição?
 - **Parâmetro de aceitação:** apresentar documento comprobatório da realização de avaliação de resultado das atividades de capacitação realizadas na instituição.

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.

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, considerando 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 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.

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 instituição.

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 instituição.

Atividades Essenciais

- 1) Mapeamento de competências em integridade necessárias ao desempenho das atribuições da instituição.
 - **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 alinhados 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) 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) 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 deem subsídios para a gestão da integridade.

Atividades Essenciais

1) Utilização dos resultados dos tratamentos de questões pública emergentes para desenvolvimento de ações preventivas.

- **Existência:** Desenvolvimento de ações preventivas a partir dos resultados das atuações para tratamento de questões públicas emergentes (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 pesquisa ou estudo que dê subsídios para a gestão da integridade.

- **Existência:** Realização de pesquisa ou estudo junto ao corpo técnico que seja capaz de prestar subsídios à gestão da integridade - como por exemplo, pesquisa de clima organizacional ou de percepção da integridade?
- **Parâmetro de aceitação:** apresentar documento comprobatório da realização de pesquisa ou estudo junto ao corpo técnico da instituição.

3) Aplicar pesquisa ou estudo que seja capaz de avaliar aspectos organizacionais junto ao corpo técnico e contribuir para a gestão da integridade.

- **Existência:** há pesquisa ou estudo realizados nos últimos 24 meses na instituição?
- **Parâmetro de Aceitação:** documento comprobatório da realização de pesquisa ou estudo na instituição.

4) Divulgação dos resultados da pesquisa ou estudo.

- **Existência:** há divulgação dos resultados da pesquisa ou estudo para o corpo técnico e responsáveis por áreas finalísticas ou de apoio.
- **Parâmetro de aceitação:** apresentar documento comprobatório da divulgação dos resultados da pesquisa ou estudo para o corpo técnico e responsáveis por áreas finalísticas ou de apoio.

5) Elaborar plano para aprimoramento dos pontos de melhoria identificados nos resultados da pesquisa ou estudo.

- **Existência:** há plano para aprimoramento dos pontos de melhoria identificados nos resultados da pesquisa ou estudo.
- **Parâmetro de aceitação:** apresentar plano para aprimoramento dos pontos de melhoria identificados nos resultados da pesquisa ou estudo.

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 tema 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 (exemplos: seminários, congressos, debates, rodas de conversa) 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.

ELEMENTO 3: Gestão e Desempenho da Integridade

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 USI 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) 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.

- **Existência:** a USI 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

2) Existência do Programa de Integridade.

- **Existência:** A instituição 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.

3) Existência do Plano de Integridade vigente.

- **Institucionalização:** A organização tem Plano de Integridade vigente em conformidade com as orientações do Órgão Central do Sitai?
- **Parâmetro de Aceitação:** Plano de Integridade vigente em conformidade com as orientações do Órgão Central do Sitai.

4) 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.

5) 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) Coletar informações de acesso público, como, por exemplo, site da organização, notícias de jornal, portal da transparência e outras fontes de informações de acesso irrestrito.
 - **Existência:** a USI coleta informações adicionais e públicas para subsidiar um diagnóstico institucional?
 - **Parâmetro de Aceitação:** apresentar documento comprobatório ou Plano de Integridade que demonstre a utilização de informações públicas como parte do diagnóstico necessário à sua elaboração.
- 2) Promover a interação e troca de informações entre as áreas responsáveis por funções de integridade.
 - **Existência:** A USI motiva, estimula e incita as áreas responsáveis por funções de integridade a compartilhar informações e interagir entre si?
 - **Parâmetro de Aceitação:** apresentar ata ou documento comprobatório de reuniões entre as áreas responsáveis por funções de integridade ou de troca de informações e ações entre as áreas responsáveis por funções de integridade.
- 3) Elaborar diagnóstico inicial acerca da situação da integridade na instituição.
 - **Existência:** A USI utiliza as informações e a interação entre as áreas para elaborar um diagnóstico da situação da integridade na instituição?
 - **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 do monitoramento e da avaliação periódica das ações previstas no Programa e no Plano de Integridade.
 - **Institucionalização:** O monitoramento e avaliação periódica foi executado conforme previsto?
 - **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar documento comprobatório da realização de acompanhamento e avaliação periódica do Programa e das ações do Plano.

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 o atingimento da missão institucional.

Atividades Essenciais

- 1) Institucionalização do foro destinado ao intercâmbio entre as áreas responsáveis por funções de integridade.
 - **Existência:** o intercâmbio entre as áreas responsáveis por funções de integridade se dá em foro institucionalizado?
 - **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 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 USI dispõe de indicadores que captem e explicitem o desempenho da gestão da integridade?
- **Parâmetro de Aceitação:** Apresentar normativo ou regramento estabelecendo os indicadores a serem aferidos para monitorar o desempenho da gestão da integridade?

2) Mensurar o desempenho.

- **Institucionalização:** A USI 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) 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.

- **Institucionalização:** há participação de áreas finalísticas e de suporte nas atividades de diagnóstico e proposição de ações?
- **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) Promover 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 o 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) Utilizar informações, desafios à integridade para o atingimento da missão institucional e ações de enfrentamento para retroalimentar os processos de trabalho da organização.

- **Institucionalização:** A organização utiliza, de forma estratégica, as informações, desafios e ações desenvolvidas no âmbito da gestão da integridade para promover melhorias em processos de trabalho?
- **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.

GLOSSÁRIO

Funções de Integridade: Funções constantes nos sistemas de corregedoria, ouvidoria, controle interno, gestão da ética, transparência e outras essenciais ao funcionamento do programa de integridade.

Elemento: Conjunto de KPAs associados à integridade pública para as três áreas: governança e estrutura organizacional; capacidade organizacional; gestão e desempenho.

Nível: Patamar de desempenho desejado por uma organização, considerando a natureza, o porte, a complexidade e o perfil de risco a que suas operações estão expostas.

KPA: É a abreviação de Key Process Area, termo que foi traduzido no Brasil como macroprocesso-chave.

Modelo de Maturidade: Ferramenta para orientar esforços de uma organização na direção de uma melhor gestão, desempenho e efetividade de um Programa e Plano de Integridade.

Linhas de Defesa (1ª, 2ª e 3ª): modelo para fortalecer o controle e governança nas organizações. A 1ª linha se refere ao operacional, às atividades diárias dos diversos setores. A 2ª linha engloba as funções de gestão de riscos e supervisão da conformidade, incluindo departamentos de compliance, gestão de riscos, controle interno e setorial de integridade. A 3ª linha representa a auditoria interna, que atua de forma independente.

Plano de Integridade: Plano que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período, elaborado por unidade setorial do Sitai e aprovado pela autoridade máxima do órgão ou da entidade

Programa de Integridade: 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;

USI: Unidade Setorial de Integridade prevista no Decreto 11.529/2023.

ANEXO I • METODOLOGIA PARA PONDERAÇÃO DOS PARÂMETROS POR KPAs

Com o intuito de medir qualquer avanço da organização em termos de integridade, o MMIP optou por fragmentar a pontuação dos níveis por KPAs e dentro de cada KPA.

Considerando os 5 níveis e os 3 elementos a seguir, a organização será avaliada em uma escala de 1 a 5, onde cada encontro de nível com elemento corresponde a 0,33 pontos.

Caso exista apenas 1 (um) KPA, os 0,33 pontos serão atribuídos-exclusivamente a ele. São os casos dos KPAs 5.1.1, 5.2.1 e 5.3.1, por exemplo.

Caso existam mais de 1 KPA, os 0,33 pontos serão distribuídos linearmente entre os KPAs. Por exemplo, o encontro do nível 2 com elemento 1, temos 2 KPAs, sendo que cada um ficará com 0,165 pontos.

Após definir a pontuação de cada KPA, faz-se necessário distribuir a pontuação de forma linear entre os parâmetros de aceitação. Cabe destacar que caso um parâmetro de aceitação seja opcional conforme a característica da organização, a pontuação deve ser redistribuída com os demais parâmetros de aceitação.

Por exemplo, o KPA 2.1.2 é um dos 2 KPAs no encontro do nível 2 com elemento 1. Logo, ele equivale a 0,165 pontos. Dentro do KPA 2.1.2 existem 19 parâmetros de aceitação, sendo 2 condicionados às características da organização. Logo, para determinadas organizações, cada parâmetro de aceitação equivale a $0,165/19$ pontos (19 parâmetros), enquanto para outras organizações, cada parâmetro de aceitação equivale a $0,165/17$ pontos (17 parâmetros).

CONTROLADORIA-GERAL
DA UNIÃO

