

CRG/CGU + Unidades Setoriais de Correição

CRG
MM

Plantões de Orientação
Modelo de Maturidade Correcional **3.0**

Corregedoria-Geral da União (CRG). 2024



Ferramenta estratégica

Autoavaliação & evolução contínuas

O CRG-MM (Modelo de Maturidade Correcional) é uma ferramenta estratégica concebida para promover a integridade e a excelência na gestão das organizações públicas. Este modelo de avaliação não apenas mensura o nível de maturidade correcional de nossas entidades, mas também catalisa sua evolução contínua.

Ferramenta estratégica

Estágios de desenvolvimento & ação sobre as práticas correcionais

Ao identificar os estágios de desenvolvimento de nossas unidades correcionais, o CRG-MM nos capacita a definir, implementar, monitorar e aperfeiçoar nossos processos e práticas correcionais. Este referencial opera dentro de um sistema de autoavaliação, onde cada Unidade Setorial de Correição (USC) é encarregada de conduzir seu próprio **diagnóstico**.

Ferramenta estratégica

Estágios de desenvolvimento & ação sobre as práticas correcionais

Mas não se trata apenas de identificar problemas - **é sobre agir**. Com o apoio decisivo da Alta Administração da organização, o CRG-MM nos orienta na identificação e implementação de ações-chave necessárias para alcançar os níveis de maturidade desejados.

Este é, portanto, um compromisso coletivo com a transparência, a eficiência e a excelência da Administração Pública.

Fundamentos

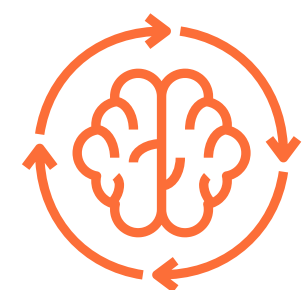


CRG MM 3.0

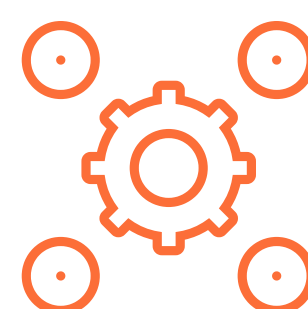
O que fundamenta a nova versão do Modelo de Maturidade



Atenção ao objetivo estratégico da CGU de fortalecimento do SISCOR;



Evolução de entendimento do Órgão Central sobre matéria correcional (Nota Técnica nº 1.641/2023/CGSSIS);



Distinção das diferentes realidades das USCs;



Estímulo à efetiva participação das unidades do SISCOR;



Ênfase no processo de autoavaliação das unidades para conduzir melhor as suas estruturas;

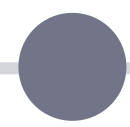


Esforço de simplificar a redação e de exemplificar as atividades, visando sua maior compreensão e aplicabilidade por parte das USCs.

Oportunidade

A **evolução** do modelo de maturidade

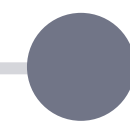
2020



CRG MIM

Matriz do modelo de maturidade correcional com foco na autoavaliação.

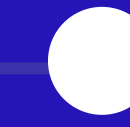
2022



CRG MIM

Inclusão dos parâmetros de aceitação de evidências. O procedimento passou a conjugar autoavaliação e validação.

2024



CRG MIM

Modelo de Maturidade Correcional **3.0**
Foco no diagnóstico da situação para construção dos Planos de Ação.

Oficinas

Cronograma Oficinas de Orientação CGR-MM abril-junho 2024

8 semanas de duração - segundas e quartas 15h às 17h30

Encontro 1 - 29/04, 30/04 * - KPA 2.1

Encontro 2 - 06/05, 08/05 KPA 2.2

Encontro 3 - 13/05, 15/05 - KPA 2.3 a 2.7

Encontro 4 - 20/05, 22/05 - KPA 3.1, 3.2

Encontro 5 - 27/05, 29/05 KPA 3.3, 3.4

Encontro 6 - 03/06, 05/06 KPA 4.1 a 4.4

Encontro 7 - 10/06, 12/06 - KPA 4.5, 5.1 a 5.5

Encontro 8 - 17/06, 19/06 - Sistema EAUD

Etapas

Autoavaliação & ação

para o fortalecimento da integridade pública



Plantões de **Orientação**

Esclarecimentos e motivação para a realização das atividades.

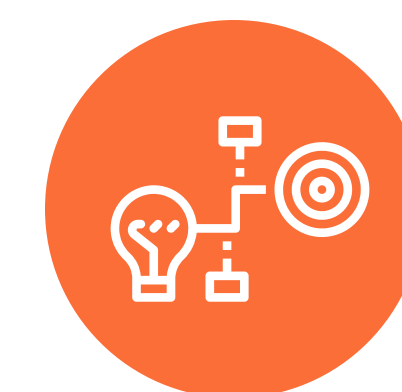
Abril-Junho



Relatórios de **Autoavaliação**

Consulta no e-AUD e no PowerBI.

Previsão de conclusão - Agosto



Planos de **Ação**

Estatais e Administração Direta e Indireta - Setembro

Instituições de Ensino - Outubro

Etapas

Quais serão as etapas de autoavaliação de **maturidade correcional?**

Evento

Abertura da Autoavaliação

1

Evento

Ajustes Unidade (somente itens devolvidos)

3

Evento

Conclusão Avaliação Eaud

5

Evento

Elaboração de Planos de Ação

7

2

Evento

Verificação CGU

4

Evento

Verificação Ajustes CGU

6

Evento

Visualização Gráfica dos Resultados Power BI

Cronograma

Cronograma de autoavaliação

Previsão

	1/7 a 19/7	22/7 a 9/8	12/8 a 30/8
CRG MM	✓	✓	✓
Estatais	✓		
Administração Direta e Indireta		✓	
Instituições de Ensino			✓

Critérios mínimos de participação

O que será **considerado**?

1 Acesso ao sistema

Será imprescindível o acesso ao sistema e-Aud.

2 Preenchimento integral do **Nível 2**

A Unidade deverá avaliar e responder sim ou não para todos os itens presentes no Nível 2.

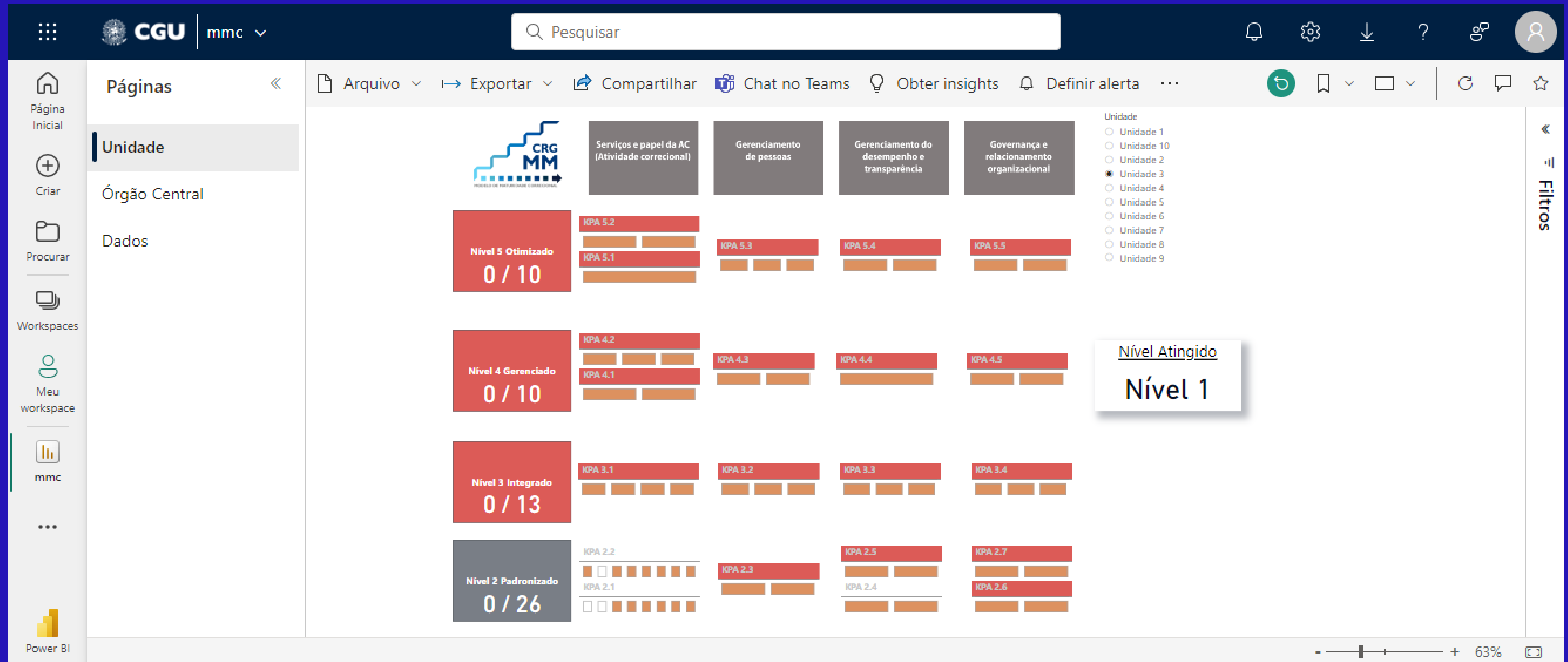
3 Quais os itens?

São 26 atividades distribuídas em 7 KPAs.

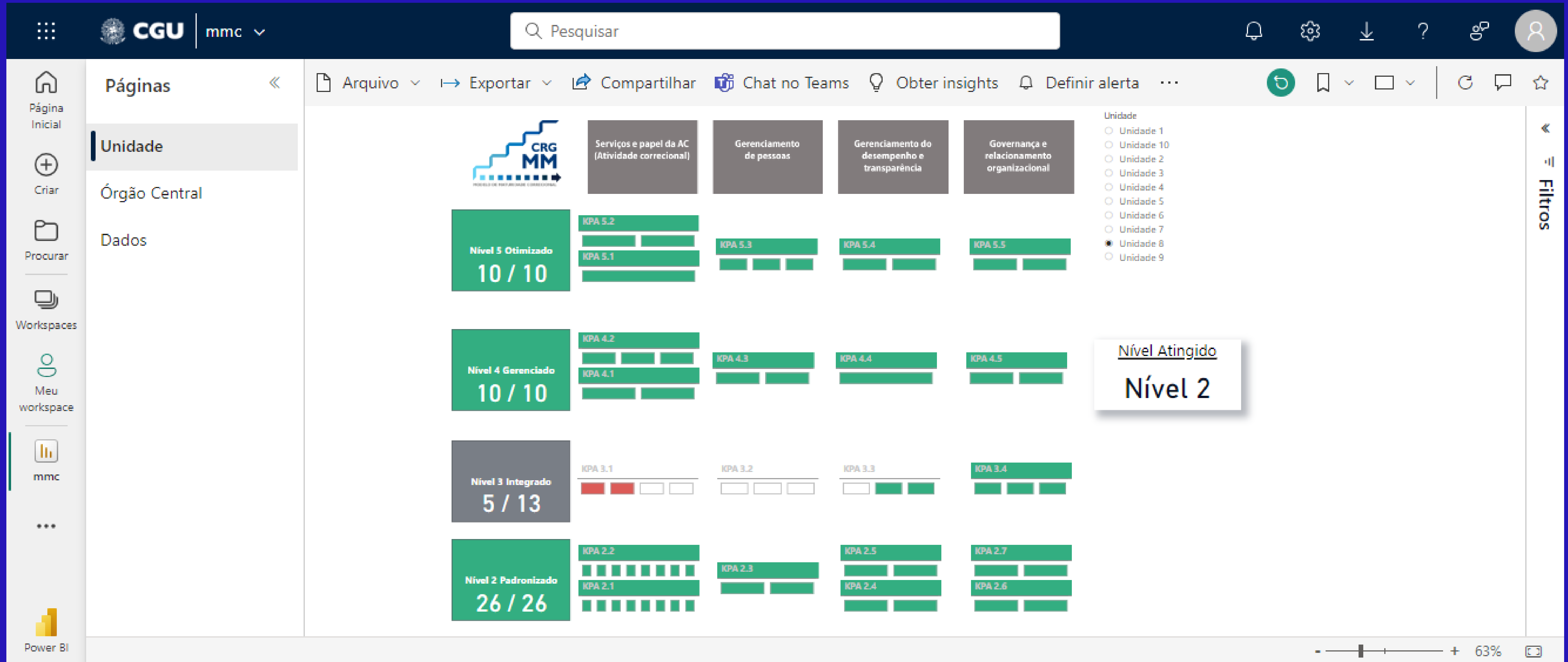
Qual a importância da **participação**?

- 1** Saber a sua situação, ou seja, obter um diagnóstico claro da sua situação;
- 2** Ter a visualização do seu nível de maturidade (Power BI);
- 3** Obter maior apoio da equipe do CRG-MM, uma vez que a sua participação amplia nossa capacidade de auxílio (Plano de Ação).

PowerBI



PowerBI



Matriz

Matriz do Modelo 3.0

ELEMENTOS X NÍVEL	ATIVIDADES E PAPEL DA AC (ATIVIDADE CORRECCIONAL)	GERENCIAMENTO DE PESSOAS	GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO E TRANSPARÊNCIA	GOVERNANÇA E RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL
Nível 5 OTIMIZADO	KPA 5.2 - USC RECONHECIDA COMO AGENTE DE MUDANÇA	EM BRANCO	EM BRANCO	EM BRANCO
	EM BRANCO	KPA 5.3 - EQUIPES ENGAJADAS	KPA 5.4 - USC NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	KPA 5.5 - USC RECONHECIDA COMO PROMOTORA DE RESULTADOS CONFIÁVEIS E EFETIVOS
	KPA 5.1 - JULGAMENTO DE PROCESSOS DE RESPONSABILIZAÇÃO DE PESSOAS JURÍDICAS	EM BRANCO	EM BRANCO	EM BRANCO
Nível 4 GERENCIADO	KPA 4.2 - JULGAMENTO DE PROCESSOS CORRECCIONAIS E INSTAURAÇÃO DE PROCESSOS DE RESPONSABILIZAÇÃO DE PESSOAS JURÍDICAS	EM BRANCO	EM BRANCO	EM BRANCO
	EM BRANCO	KPA 4.3 - GESTÃO EFICAZ DE EQUIPES	KPA 4.4 - MEDIDAS DE AFERIÇÃO DE DESEMPENHO DA ATIVIDADE CORRECCIONAL	KPA 4.5 - USC COMO COMPONENTE ESSENCIAL DA INTEGRIDADE
	KPA 4.1 - ATUAÇÃO PREVENTIVA A PARTIR DE RISCOS E VULNERABILIDADES	EM BRANCO	EM BRANCO	EM BRANCO
Nível 3 INTEGRADO	KPA 3.1 - INSTAURAÇÃO, CELEBRAÇÃO DE ACORDOS E ACOMPANHAMENTO TÉCNICO DE PROCESSOS CORRECCIONAIS ACUSATÓRIOS	KPA 3.2 - PROFISSIONAIS QUALIFICADOS	KPA 3.3 - TRANSPARÊNCIA ATIVA E GESTÃO DE INFORMAÇÕES NO ÂMBITO DA USC	KPA 3.4 - ATUAÇÃO COM INDEPENDÊNCIA
Nível 2 PADRONIZADO	KPA 2.2 - GESTÃO DOS PROCESSOS CORRECCIONAIS ACUSATÓRIOS	EM BRANCO	KPA 2.5 - GERENCIAMENTO E APRESENTAÇÃO DE INFORMAÇÕES	KPA 2.7 - INSTITUCIONALIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DA USC
	EM BRANCO	KPA 2.3 - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	EM BRANCO	EM BRANCO
	KPA 2.1 - GESTÃO DAS ADMISSIBILIDADES E DOS PROCEDIMENTOS CORRECCIONAIS INVESTIGATIVOS	EM BRANCO	KPA 2.4 - PLANEJAMENTO	KPA 2.6 - INTERLOCUÇÃO E COOPERAÇÃO
Nível 1 INICIAL	Atividade não estruturada; dependente de esforços e habilidades individuais; resultados não sustentados; falta de estrutura e recursos (financeiros, humanos e tecnológicos).			
	* Todas as organizações são em regra categorizadas no primeiro nível de MATUREZA correccional até que tenham concluído a sua avaliação.			

Modelo

Como se estrutura o Modelo de Maturidade Correcional?

1. É representado por uma MATRIZ composta por:

1.1 Eixo vertical – 5 níveis de maturidade;

1.2 Eixo horizontal – 4 elementos (processos internos) que devem ser estruturados pela USC;

2. A intersecção entre cada nível e elemento abrange um ou mais macroprocessos-chave (KPA – Key Process Area).

KPA

KPA

Macroprocesso-chave

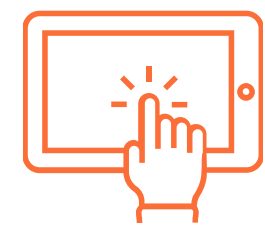
1. KPA = conjunto de atividades necessárias para atingir determinados produtos, resultados e práticas institucionalizadas.
2. Para atender a um KPA, a USC deve exercer todas as atividades por ele previstas.
3. Para implementar cada atividade = existência (previsão formal) + institucionalização (efetivo exercício).

Como comprovar a implementação de uma atividade?

Por meio da apresentação de Evidências Qualificadas, que atendam aos 3 requisitos:



Precisão – identificar onde se situa o conteúdo;



Acessibilidade – acesso ao documento; excepcionalmente indicar links;



Conteúdo – pertinência do conteúdo em relação à atividade.

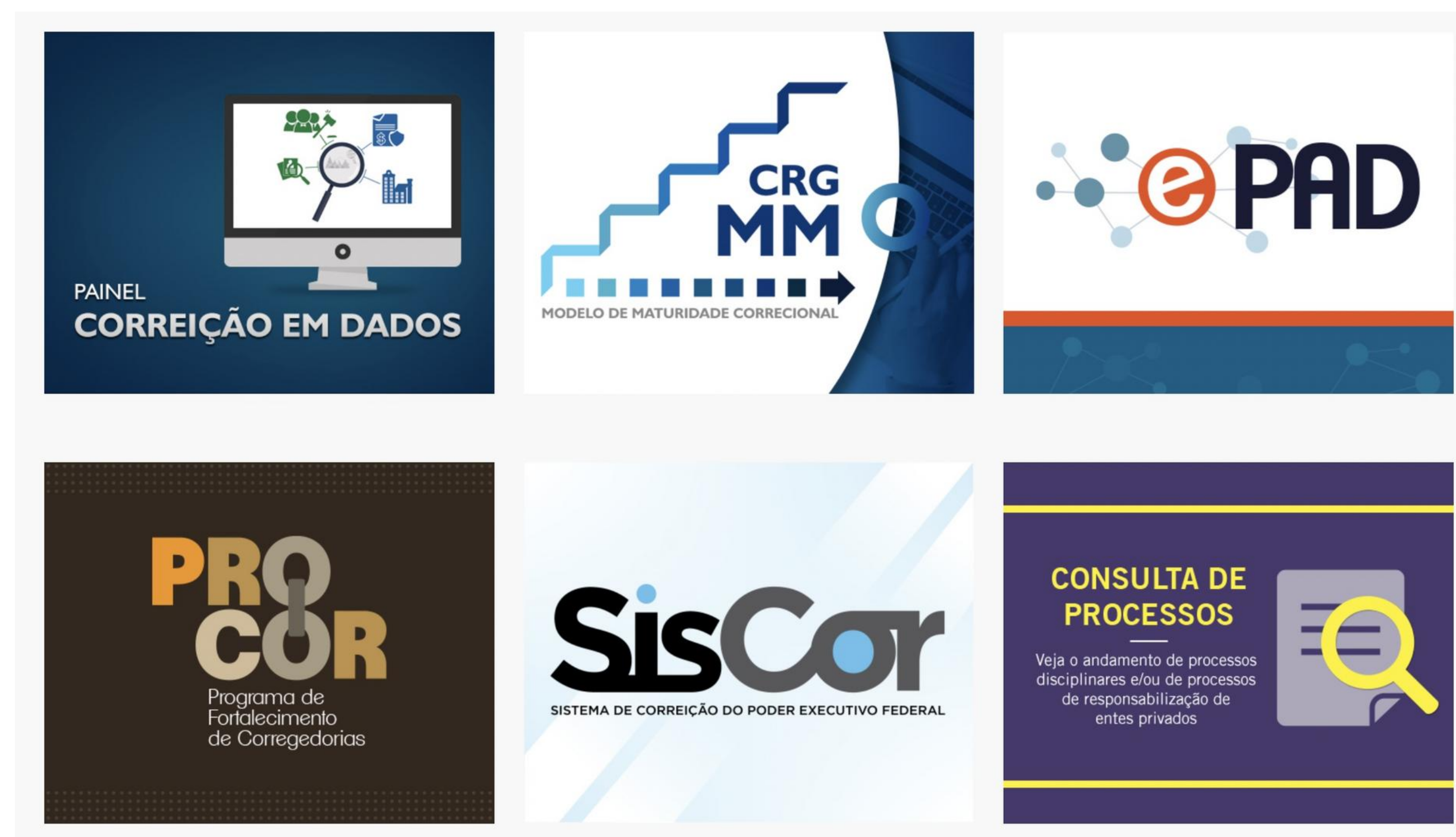
Informações

Onde posso encontrar informações sobre o **Modelo de Maturidade?**

Acesse: **Portal de Corregedorias CRG-MM**

Materiais disponíveis:

1. Referencial técnico (em atualização)
2. Matriz
3. Tríades – produtos, resultados e práticas institucionalizadas
4. Comentários
5. Planilha de Diagnóstico



Onde posso encontrar informações sobre o **Modelo de Maturidade?**

1. **Referencial Técnico:** expõe a lógica de concepção e a estrutura do Modelo de Maturidade Correcional desenvolvido pela CRG;
2. **Matriz:** quadro organizado em linhas e colunas que representa visualmente os 5 níveis de maturidade correcional no eixo vertical e os 4 elementos no nível horizontal;
3. **Tríades:** apresentam os produtos, resultados e práticas institucionalizadas que se esperam alcançar a partir da implementação de cada uma das atividades integrantes do KPA;
4. **Comentários:** são detalhamentos, explicações e exemplos de todo o conteúdo disposto na "Planilha de Diagnóstico", para tornar mais didático o entendimento dos requisitos do Modelo;
5. **Planilha de Diagnóstico:** apresenta os requisitos para a implementação das atividades integrantes de cada KPA (parâmetros de existência e institucionalização).

Como acessar o **Sistema Eaud?**

1. Acesse: **Sistema EAUD**
2. Importante ter cadastro prévio na plataforma GOV.BR
- 3 . Guia para SOLICITAR ACESSO: Guia EAUD
4. Dúvidas: crg.maturidade@cgu.gov.br
5. Recomendação: mais de um usuário por unidade no EAUD/disseminação de informações na USC.

KPA

KPA 4.5 – USC como componente essencial da integridade

OBJETIVO: Situar a atividade correcional como um dos pilares da integridade institucional.

Como chegar nesse objetivo? Por meio da implementação das Tríades.

KPA

KPA 4.5 – USC como componente essencial da integridade

TRÍADES:

Produtos – Estratégias de fomento à promoção da integridade na organização.

Resultados – Atuação conjunta com as demais instâncias de integridade da organização – Fortalecimento da integridade organizacional.

Práticas Institucionalizadas – Produção de informações estratégicas para promoção da integridade. – Participação efetiva nas ações de promoção da integridade na organização.

KPA

KPA 4.5 – USC como componente essencial da integridade

ATIVIDADE 1: Adotar estratégias de atuação conjunta com as demais instâncias de integridade da organização.

O que devo prestar atenção?

2 – Parâmetro de **EXISTÊNCIA**: A USC possui diretriz ou orientação acerca de atuação conjunta com outras instâncias de integridade da organização?

Critério de Aceitação: Apresentar ato normativo ou diretriz que fomente a atuação conjunta com as demais instâncias de integridade da organização.

KPA 4.5 – USC como componente essencial da integridade

ATIVIDADE 1: Adotar estratégias de atuação conjunta com as demais instâncias de integridade da organização.

O que devo prestar atenção?

2 – Parâmetro de **institucionalização**: A USC atua de forma conjunta com outras instâncias de integridade da organização?

Critério de Aceitação: Apresentar exemplos de atuação conjunta com outras instâncias de integridade da organização, tais como:

1. Registros de reuniões;
2. Compartilhamento de informações;
3. Colaboração em projetos;
4. Redação de normativos;
5. Iniciativas de capacitação; e
6. Outros.

KPA 4.5 – USC como componente essencial da integridade

ATIVIDADE 1: Adotar estratégias de atuação conjunta com as demais instâncias de integridade da organização.

O que devo prestar atenção?

- O papel da USC não se restringe apenas à condução de processos disciplinares ou de responsabilização de empresas. Para tanto, cabe à USC viabilizar a atuação conjunta com outras instâncias de integridade da organização, a qual pode ser articulada por meio de diretriz ou ato normativo.
- Essa articulação interna pode ser materializada em várias fases do processo de apuração:

I – Fase de recebimento de denúncias ou representações: a articulação com a Ouvidoria garante que todos os indícios de irregularidades cheguem tempestivamente à unidade;

KPA 4.5 – USC como componente essencial da integridade

ATIVIDADE 1: Adotar estratégias de atuação conjunta com as demais instâncias de integridade da organização.

O que devo prestar atenção?

II – Fase de elaboração do Relatório Final: eventuais medidas de aperfeiçoamento podem ser consignadas no Relatório ou outro mecanismo que permita à atividade correcional contribuir para a identificação e o tratamento de riscos e fragilidades institucionais;

III – Fase de aplicação da sanção: a articulação com a Consultoria Jurídica e o Setor de Gestão Interna contribui para maior tempestividade na aplicação de eventual punição;

IV – Fase de comunicação a outros interessados: a comunicação com órgãos como AGU, TCU, Ministério Público, contribui para que as medidas de ressarcimento ao Erário e de responsabilização civil e penal sejam adotadas.

KPA

KPA 4.5 – USC como componente essencial da integridade

ATIVIDADE 2: Participar das estratégias, iniciativas, comitês, fóruns, voltados à promoção da integridade

O que devo prestar atenção?

1 – Parâmetro de **EXISTÊNCIA**: A USC está inserida em estratégias, iniciativas, comitês, fóruns voltados à promoção da integridade?

Critério de Aceitação: Apresentar exemplos de inserção da USC em estratégias, iniciativas, comitês, fóruns voltados à promoção da integridade.

KPA 4.5 – USC como componente essencial da integridade

ATIVIDADE 2: Participar das estratégias, iniciativas, comitês, fóruns, voltados à promoção da integridade

O que devo prestar atenção?

2 – Parâmetro de **institucionalização**: A USC atua de forma efetiva em atividades voltadas à promoção da integridade?

Critério de Aceitação: Apresentar resultados de iniciativas conjuntas que comprovem a atuação efetiva da USC nas atividades voltadas à promoção de integridade, tais como:

1. Iniciativas de capacitação interna e externa;
2. Propostas de projetos ou normativos;
3. Melhorias em processos de trabalho; e
4. Outros.

KPA

KPA 5.1 - Julgamento de processos de responsabilização de pessoas jurídicas

OBJETIVO: Estabelecer competência para o titular da USC julgar processos de responsabilização de pessoas jurídicas.

Como chegar nesse objetivo? Por meio da implementação das Tríades.

KPA

KPA 5.1 - Julgamento de processos de responsabilização de pessoas jurídicas

TRÍADES:

Produtos - Estabelecimento de competência da USC para julgar processos de responsabilização de pessoas jurídicas.

Resultados - Decisões proferidas pelo titular da USC em processos de responsabilização de pessoas jurídicas.

Práticas Institucionalizadas - Julgamento de processos de responsabilização de pessoas jurídicas pelo titular da USC.

KPA 5.1 - Julgamento de processos de responsabilização de pessoas jurídicas

ATIVIDADE 1: Estabelecer competência para o titular da USC julgar processos de responsabilização de pessoas jurídicas.

O que devo prestar atenção?

1 - Parâmetro de **EXISTÊNCIA:** O titular da USC dispõe de competência para julgamento de processos de responsabilização de pessoas jurídicas?

Critério de Aceitação: Apresentar ato normativo que contenha o estabelecimento de competência para o titular da USC julgar processos de responsabilização de pessoas jurídicas.

KPA 5.1 - Julgamento de processos de responsabilização de pessoas jurídicas

ATIVIDADE 1: Adotar parâmetros para a dosimetria das penalidades

O que devo prestar atenção?

2 - Parâmetro de **institucionalização**: O titular da USC julga processos de responsabilização de pessoas jurídicas?

Critério de Aceitação: Apresentar documentos que comprovem a realização de julgamentos em processos de responsabilização de pessoas jurídicas pelo titular da USC:

1. Despachos decisórios;
2. Atos de julgamento;
3. Portarias de julgamento; e
4. Outros.

KPA 5.1 - Julgamento de processos de responsabilização de pessoas jurídicas

ATIVIDADE 1: Adotar parâmetros para a dosimetria das penalidades

O que devo prestar atenção?

- A possibilidade de delegação de competência à USC para julgamento de processos de responsabilização de pessoas jurídicas está prevista pelo artigo 8º, §1º, da Lei nº 12.846/2013.
- A competência originária para julgamento pertence à autoridade máxima do órgão ou entidade, a qual poderá ser delegada a uma autoridade inferior.

KPA

KPA 5.2 – UC reconhecida como agente de mudança

OBJETIVO: Atuar como catalisador de mudanças positivas na organização

Como chegar nesse objetivo? Por meio da implementação das Tríades.

KPA

KPA 5.2 – UC reconhecida como agente de mudança

TRÍADES:

Produtos – Metodologia de avaliação de cenários internos e externos. – Estudos sobre possibilidades de melhoria nos processos de trabalho.

Resultados – Estratégia focada em inovação, agregando valor à organização. – Visão de futuro com propostas de mudanças que agreguem valor à organização.

Práticas Institucionalizadas – Adoção de boas práticas de gestão que otimizem a atividade correcional. – Avaliação permanente das mudanças de cenários (interno e externo) e de seus impactos no ambiente de integridade.

KPA

KPA 5.2 – UC reconhecida como agente de mudança

ATIVIDADE 1: Acompanhar os cenários externos e internos bem como o contexto geral da organização para avaliar o seu impacto na USC

O que devo prestar atenção?

1 – Parâmetro de **EXISTÊNCIA:** A USC possui metodologia de avaliação de cenários?

Critério de Aceitação: Apresentar diretrizes ou rotinas estabelecidas para a realização de avaliação dos cenários e identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

KPA

KPA 5.2 – UC reconhecida como agente de mudança

ATIVIDADE 1: Acompanhar os cenários externos e internos bem como o contexto geral da organização para avaliar o seu impacto na USC

O que devo prestar atenção?

2 – Parâmetro de **institucionalização**: A USC faz uso do conhecimento adquirido a partir da avaliação de cenários e contextos nas tomadas de decisão?

Critério de Aceitação: Apresentar registros de decisões e medidas gerenciais adotadas a partir da análise de cenários e contextos observados.

KPA

KPA 5.2 – UC reconhecida como agente de mudança

ATIVIDADE 1: Acompanhar os cenários externos e internos bem como o contexto geral da organização para avaliar o seu impacto na USC

O que devo prestar atenção?

– Deve-se analisar os cenários interno e externo sob a perspectiva da Administração Pública em geral;

Cenário interno: acompanhar discussões de reestruturação da Administração Pública, que incluem medidas constitucionais e infraconstitucionais, com enfoque na automação e digitalização dos serviços públicos e na redução de custos com estrutura e pessoal;

KPA

KPA 5.2 – UC reconhecida como agente de mudança

ATIVIDADE 1: Acompanhar os cenários externos e internos bem como o contexto geral da organização para avaliar o seu impacto na USC

O que devo prestar atenção?

Cenário externo: atenção a grandes temas que suscitam a atenção da sociedade, como discussões de projetos de interesse público no Congresso Nacional e em Tribunais superiores; notícias de crimes contra a Administração; a reação do governo em relação a catástrofes e tragédias que mobilizam a sociedade; mudanças no cenário internacional;

Como acompanhar essas mudanças? Acompanhamento diário das notícias, clippings, métodos de prospecção e mineração de dados; participação da USC nas análises e discussões conduzidas no âmbito da alta administração.

KPA

KPA 5.2 – UC reconhecida como agente de mudança

ATIVIDADE 2: Adotar as melhores práticas de gestão.

O que devo prestar atenção?

1 – Parâmetro de **EXISTÊNCIA**: A USC dispõe de práticas que reflitam seu compromisso com a tempestividade das soluções e otimização de processos?

Critério de Aceitação: Apresentar estudos ou orientações visando a melhoria dos processos de trabalho; adoção de novas soluções tecnológicas; desenvolvimento de projetos de inovação, dentre outros.

KPA

KPA 5.2 – UC reconhecida como agente de mudança

ATIVIDADE 2: Adotar as melhores práticas de gestão.

O que devo prestar atenção?

2 – Parâmetro de **institucionalização**: A USC agrega valor por meio das práticas adotadas?

Critério de Aceitação: Apresentar resultados decorrentes de práticas inovadoras adotadas pela USC, com potencial para adoção por outras unidades da organização.

KPA 5.2 – UC reconhecida como agente de mudança

ATIVIDADE 2: Adotar as melhores práticas de gestão.

O que devo prestar atenção?

- A prospecção de melhores práticas deve ser o ponto de partida para a USC identificar e avaliar as possibilidades de implementação no seu contexto, com atenção aos resultados decorrentes dessas práticas e à possível adoção por outras unidades da organização;
- Deve-se ter atenção especial a alguns aspectos:
 - I – O estabelecimento de metas, pois uma organização sem rumos definidos não conseguirá manter-se em longo prazo;

KPA

KPA 5.2 – UC reconhecida como agente de mudança

ATIVIDADE 2: Adotar as melhores práticas de gestão.

O que devo prestar atenção?

II – O estabelecimento de um planejamento operacional, ou seja, a administração controlada e sustentável dos recursos que a organização necessita;

III – A valorização das pessoas, considerando que gerir talentos é mais importante que gerir recursos; e

IV – A busca contínua de melhorias em suas rotinas e processos de trabalho, inovando na utilização de ferramentas de tecnologia com o foco no aumento da qualidade e da produtividade para a geração de valor para a organização.

KPA

KPA 5.3 – Equipes engajadas

OBJETIVO: Fomentar o engajamento das equipes.

Como chegar nesse objetivo? Por meio da implementação das Tríades.

KPA 5.3 – Equipes engajadas

TRÍADES:

Produtos – Critérios para ocupação de cargos de liderança. – Mecanismos de reconhecimentos e incentivo para as equipes.

Resultados – Ocupação dos cargos de chefia por pessoas com conhecimentos técnicos e perfis comportamentais adequados. – Criação de ambiente de trabalho favorável à inovação. – Equipes engajadas e motivadas para a melhoria contínua das suas atividades e respectivos resultados.

Práticas Institucionalizadas – Realização de processos de seleção de chefias amparados em critérios objetivos. – Uso da inovação como estímulo ao engajamento da equipe. – Avaliação periódica de equipes.

KPA

KPA 5.3 – Equipes engajadas

ATIVIDADE 1: Atribuir papéis de liderança de equipe a pessoas qualificadas

O que devo prestar atenção?

1 – Parâmetro de **EXISTÊNCIA:** A USC adota critérios objetivos para a ocupação de cargos de liderança?

Critério de Aceitação: Apresentar documento onde conste a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes desejados para a ocupação de posições de liderança.

KPA

KPA 5.3 – Equipes engajadas

ATIVIDADE 1: Atribuir papéis de liderança de equipe a pessoas qualificadas

O que devo prestar atenção?

2 – Parâmetro de **institucionalização**: A USC seleciona líderes a partir do mapeamento de competências, habilidades e atitudes?

Critério de Aceitação: Apresentar registros de seleção de líderes a partir da comprovação do atendimento dos critérios de competências, habilidades e atitudes.

KPA 5.3 – Equipes engajadas

ATIVIDADE 1: Atribuir papéis de liderança de equipe a pessoas qualificadas

O que devo prestar atenção?

- A atribuição de papéis de liderança de equipe a pessoas qualificadas, estimula o aperfeiçoamento técnico dos profissionais, motiva a participação nos processos seletivos e legitima a seleção daqueles que ocupam os cargos de chefia.
- A USC deve possuir um mapeamento de competências, habilidades e atitudes desejados para a ocupação de posições de liderança, o qual deve embasar a realização de processos de seleção;

KPA 5.3 – Equipes engajadas

ATIVIDADE 1: Atribuir papéis de liderança de equipe a pessoas qualificadas

O que devo prestar atenção?

- Exemplos de critérios aplicáveis: a comprovação de capacitação em liderança de equipes; o tempo de atuação na área de correição; as avaliações positivas em liderança de projetos, etc.;
- Ainda, importa destacar que, além dos conhecimentos técnicos (legislação, procedimentos, sistemas, etc.), tradicionalmente conhecidos como hard skills, também devem ser identificadas as competências comportamentais ou soft skills (relacionamento interpessoal, oratória, empatia, criatividade etc.) recomendáveis para o exercício de cada função de chefia.

KPA

KPA 5.3 – Equipes engajadas

ATIVIDADE 2: Fomentar o uso da inovação como estratégia de estímulo e engajamento de equipes.

O que devo prestar atenção?

1 – Parâmetro de **EXISTÊNCIA:** A USC incentiva o desenvolvimento de iniciativas inovadoras na gestão ou nos processos de trabalho de equipes?

Critério de Aceitação: Apresentar comprovação de experimentação, dos respectivos resultados e das avaliações relativas a iniciativas inovadoras, exercitadas nos últimos 2 anos.

KPA 5.3 – Equipes engajadas

ATIVIDADE 2: Fomentar o uso da inovação como estratégia de estímulo e engajamento de equipes.

O que devo prestar atenção?

2 – Parâmetro de **institucionalização**: A USC adota práticas inovadoras que contribuam com o aumento de eficácia e eficiência na gestão ou nos processos de trabalho de equipes?

Critério de Aceitação: Apresentar registros da incorporação de ao menos uma prática inovadora que tenha resultado em aumento da eficácia e eficiência na gestão ou nos processos de trabalho de equipes, referente aos últimos dois anos.

KPA 5.3 – Equipes engajadas

ATIVIDADE 2: Fomentar o uso da inovação como estratégia de estímulo e engajamento de equipes.

O que devo prestar atenção?

- Estimular o uso da inovação como estratégia de estímulo e engajamento das equipes, por meio da sua incorporação no dia a dia da equipe, ou seja, como parte cultura da USC;
- A cultura de inovação deve resultar na efetiva experimentação de ideias inovadoras, a comprovação dos respectivos resultados e a avaliação dessas práticas;
- Aspectos práticos que podem contribuir para a construção dessa cultura de inovação:

I – Adoção da linguagem simples no intuito de aumentar a clareza e a efetividade da comunicação interna e externa;

KPA 5.3 – Equipes engajadas

ATIVIDADE 2: Fomentar o uso da inovação como estratégia de estímulo e engajamento de equipes.

O que devo prestar atenção?

II – Disponibilização de ferramentas orientadas ao longlife learning, que se traduz no autodesenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo de forma proativa e permanente, a partir de diversas experiências de aprendizagem;

III – Estímulo à diversidade e interdisciplinaridade na composição das equipes;

IV – Aumento da tolerância ao erro pois sem ele não existe inovação;

V – Adoção de metodologias ágeis, gamificação, data analytics, inteligência artificial na gestão dos dados relativos ao desempenho das equipes e execução de tarefas;

KPA 5.3 – Equipes engajadas

ATIVIDADE 2: Fomentar o uso da inovação como estratégia de estímulo e engajamento de equipes.

O que devo prestar atenção?

VI – Incorporação de técnicas de visual law (legal design) no intuito de aumentar a transparência e efetividade da comunicação dos membros da área correcional com os demais setores da organização;

VII – Estímulo ao desenvolvimento de competências como curiosidade, insurgência e narrativa no perfil desejado para os profissionais da área correcional; e

VIII – Estabelecimento de metas relacionadas à prática de inovação, a exemplo de periodicidade de reuniões sobre o tema, % de inclusão do tema na pauta fixa de reuniões de equipe, % de ideias inovadoras em um dado período, dentre outras.

KPA

KPA 5.3 – Equipes engajadas

ATIVIDADE 3: Promover reconhecimento a equipes com alto desempenho.

O que devo prestar atenção?

1 – Parâmetro de **EXISTÊNCIA**: A USC dispõe de rotina de avaliação periódica de equipes?

Critério de Aceitação: Apresentar orientação ou diretriz que estabeleça a periodicidade, critérios e parâmetros para avaliação de equipes.

KPA

KPA 5.3 – Equipes engajadas

ATIVIDADE 3: Promover reconhecimento a equipes com alto desempenho.

O que devo prestar atenção?

2 – Parâmetro de **institucionalização**: A USC dispõe de medidas de reconhecimento e incentivo?

Critério de Aceitação: Apresentar registros de mecanismos de reconhecimento e/ou incentivos concedidos às equipes.

KPA 5.3 – Equipes engajadas

ATIVIDADE 3: Promover reconhecimento a equipes com alto desempenho.

O que devo prestar atenção?

- O objetivo desta atividade é a adoção de mecanismos de reconhecimento aos resultados obtidos pelo grupo;
- Considerando as limitações inerentes ao regramento da função pública (princípio da legalidade), recomenda-se a adoção de medidas de incentivo mediante o estabelecimento de critérios claros para sua concessão.
- Exemplos de medidas de incentivo:
 - I – Divulgação, na intranet ou nas redes sociais da instituição, de reconhecimento formal da equipe e breve descrição dos trabalhos que merecem destaque;

KPA 5.3 – Equipes engajadas

ATIVIDADE 3: Promover reconhecimento a equipes com alto desempenho.

O que devo prestar atenção?

II – Concessão de elogio em portaria;

III – Realização de eventos para premiação de equipes pelos trabalhos de destaque ou boas práticas adotadas ao longo de determinado período;

IV – Criação de rankings de resultados tomando por base o conceito de "gamificação", em que as atividades são estruturadas em forma de jogos de modo a serem acompanhadas pelas equipes como fases de um jogo, cujos ganhadores são premiados com "troféus", "medalhas", etc.; e

V – Outras formas de reconhecimento.

KPA

KPA 5.4 – UC no planejamento estratégico

OBJETIVO: Integrar o planejamento estratégico da organização

Como chegar nesse objetivo? Por meio da implementação das Tríades.

KPA

KPA 5.4 – UC no planejamento estratégico

TRÍADES:

Produtos – Planejamento estratégico da organização contemplando objetivos relacionados à atividade correcional.

Resultados – Patrocínio da alta administração para desenvolvimento de projetos de natureza correcional. – Contribuição efetiva dos resultados correccionais para alcance da missão da organização.

Práticas Institucionalizadas – Participação ativa da USC no planejamento estratégico e contribuição para o alcance dos resultados da organização.

KPA

KPA 5.4 – UC no planejamento estratégico

ATIVIDADE 1: Inserir objetivos relacionados à atividade correcional no planejamento estratégico.

O que devo prestar atenção?

1 – Parâmetro de **existência**: A USC participa do planejamento estratégico?

Critério de Aceitação: Apresentar registros que comprovem a participação da USC nas discussões/reuniões para elaboração do planejamento estratégico.

KPA

KPA 5.4 – UC no planejamento estratégico

ATIVIDADE 1: Inserir objetivos relacionados à atividade correcional no planejamento estratégico.

O que devo prestar atenção?

2 – Parâmetro de **institucionalização**: A USC consegue propor e aprovar projetos no âmbito do planejamento estratégico?

Critério de Aceitação: Apresentar os projetos propostos pela USC e contemplados no planejamento estratégico.

KPA 5.4 – UC no planejamento estratégico

ATIVIDADE 1: Inserir objetivos relacionados à atividade correcional no planejamento estratégico.

O que devo prestar atenção?

- A atividade correcional deve inserir-se no processo de planejamento estratégico da organização, por meio de:

I – Análise de como os serviços e resultados correcionais podem contribuir para a consecução dos objetivos e metas estratégicos da instituição naquele ciclo;

II – Participação no processo de elaboração do planejamento estratégico; e

KPA 5.4 – UC no planejamento estratégico

ATIVIDADE 1: Inserir objetivos relacionados à atividade correcional no planejamento estratégico.

O que devo prestar atenção?

III – Proposição e aprovação de projetos relacionados à atividade correcional no planejamento estratégico da organização.

- Essa atividade também encoraja a USC a buscar inserir objetivos relacionados à atividade correcional no planejamento estratégico.

KPA 5.4 – UC no planejamento estratégico

ATIVIDADE 2: Obter patrocínio da alta administração para desenvolvimento de projetos no âmbito do planejamento estratégico.

O que devo prestar atenção?

1 – Parâmetro de **existência**: A USC dispõe de patrocínio para o desenvolvimento de projetos de natureza correcional no âmbito do planejamento estratégico?

Critério de Aceitação: Apresentar documentos que demonstrem o patrocínio da alta administração na implementação de projetos estratégicos de natureza correcional.

KPA 5.4 – UC no planejamento estratégico

ATIVIDADE 2: Obter patrocínio da alta administração para desenvolvimento de projetos no âmbito do planejamento estratégico.

O que devo prestar atenção?

2 – Parâmetro de **institucionalização**: A USC obtém os recursos necessários para a execução dos projetos estratégicos de natureza correcional?

Critério de Aceitação: Apresentar resultados que comprovem a execução, de forma satisfatória, dos projetos estratégicos de natureza correcional.

KPA 5.4 – UC no planejamento estratégico

ATIVIDADE 2: Obter patrocínio da alta administração para desenvolvimento de projetos no âmbito do planejamento estratégico.

O que devo prestar atenção?

- O alinhamento estratégico dos projetos correcionais amplia a sua visibilidade e relevância para a alta administração, o que resulta na disponibilização dos recursos e do patrocínio necessários para a sua execução;
- Nesse sentido, compete à USC buscar estratégias para obtenção do patrocínio da alta administração na implementação de projetos estratégicos da área correcional, através da efetiva disponibilização de recursos para execução desses projetos.

KPA

KPA 5.5 – USC reconhecida como promotora de resultados confiáveis e efetivos

OBJETIVO: Aumentar o nível de confiança e reduzir a percepção de impunidade por meio de conscientização interna acerca da atividade correcional.

Como chegar nesse objetivo? Por meio da implementação das Tríades.

KPA

KPA 5.5 - USC reconhecida como promotora de resultados confiáveis e efetivos

TRÍADES:

Produtos - Instrumento para avaliar internamente o nível de confiança nos resultados correcionais. - Instrumento para avaliar internamente a percepção de impunidade na organização.

Resultados - Redução da percepção de impunidade na organização. - Aumento no grau de confiança nos resultados correcionais.

Práticas Institucionalizadas - Aferição regular da confiança interna nos resultados correcionais e da percepção de impunidade na organização. - Avaliação dos resultados das pesquisas internas. - Adoção de medidas objetivas para melhoria dos resultados.

KPA

KPA 5.5 – USC reconhecida como promotora de resultados confiáveis e efetivos

ATIVIDADE 1: Avaliar o nível de confiança nos resultados correccionais.

O que devo prestar atenção?

1 – Parâmetro de **existência**: A USC possui instrumento para avaliar internamente o nível de confiança nos resultados correccionais?

Critério de Aceitação: Apresentar o instrumento de avaliação interna do nível de confiança nos resultados correccionais.

KPA 5.5 – USC reconhecida como promotora de resultados confiáveis e efetivos

ATIVIDADE 1: Avaliar o nível de confiança nos resultados correccionais.

O que devo prestar atenção?

2 – Parâmetro de **institucionalização**: A USC define metas para a melhoria do nível de confiança nos resultados correccionais?

Critério de Aceitação: Apresentar medidas adotadas com vistas a alcançar melhorias no nível de confiança atribuído aos resultados correccionais.

KPA 5.5 – USC reconhecida como promotora de resultados confiáveis e efetivos

ATIVIDADE 1: Avaliar o nível de confiança nos resultados correccionais.

O que devo prestar atenção?

- Para a aferição da confiabilidade do público interno nos resultados correccionais, compete à USC adotar instrumentos que possibilitem essa avaliação, podendo-se utilizar por exemplo da metodologia de pesquisa de opinião;
- A confiança possui aspecto mutante e pode variar ao longo do tempo, de modo que essa aferição deve ser feita regularmente pela USC.

KPA 5.5 – USC reconhecida como promotora de resultados confiáveis e efetivos

ATIVIDADE 1: Avaliar o nível de confiança nos resultados correccionais.

O que devo prestar atenção?

- A partir dessas avaliações, a USC deverá estudar e refletir sobre seus resultados para, então, estabelecer as providências necessárias para elevar o nível de confiança;
- Saliente-se que a atuação da USC deve contemplar a adoção de medidas objetivas que possam contribuir para que o público interno conheça a atividade correccional, sua utilidade, os desafios enfrentados na apuração de irregularidades, os números relacionados a demandas recebidas, processos conduzidos, sanções aplicadas, etc.

KPA

KPA 5.5 – USC reconhecida como promotora de resultados confiáveis e efetivos

ATIVIDADE 2: Diminuir a percepção de impunidade na organização

O que devo prestar atenção?

1 – Parâmetro de **existência**: A USC possui instrumento para avaliar internamente a percepção de impunidade na organização?

Critério de Aceitação: Apresentar o instrumento de avaliação interna da percepção de impunidade na organização.

KPA

KPA 5.5 – USC reconhecida como promotora de resultados confiáveis e efetivos

ATIVIDADE 2: Diminuir a percepção de impunidade na organização

O que devo prestar atenção?

2 – Parâmetro de **institucionalização**: A USC utiliza os resultados das avaliações para a promoção de medidas que diminuam a percepção de impunidade?

Critério de Aceitação: Apresentar medidas adotadas com vistas a diminuir a percepção de impunidade no âmbito interno da organização.

KPA 5.5 – USC reconhecida como promotora de resultados confiáveis e efetivos

ATIVIDADE 2: Diminuir a percepção de impunidade na organização

O que devo prestar atenção?

- Incumbe à USC adotar instrumentos que possibilitem avaliar internamente a percepção de impunidade dentro da organização.
- A percepção de impunidade está relacionada ao nível de confiança nos resultados apresentados pela USC. Ela é influenciada pela demora na conclusão de processos de apuração administrativa, e pela ausência de aplicação de sanções, por exemplo.

KPA 5.5 – USC reconhecida como promotora de resultados confiáveis e efetivos

ATIVIDADE 2: Diminuir a percepção de impunidade na organização

O que devo prestar atenção?

- Para a aferição da percepção de impunidade, sugere-se fazer uso de metodologia de pesquisa de opinião abrangendo o público interno da organização. A partir dos resultados obtidos, incumbe à USC estudar, avaliar e considerar quais medidas poderiam contribuir para a diminuição dessa percepção negativa.
- Exemplos: propositura de melhorias nos procedimentos investigativos e acusatórios; a observância de diretrizes e orientações emanadas pelo Órgão Central; e a adoção de ações de comunicação pensadas para o público interno.

KPA 4.5 – USC como componente essencial da integridade

KPA 4.5	ATIVIDADE	PARÂMETRO EXISTÊNCIA	CRITÉRIO ACEITAÇÃO - PARÂMETRO EXISTÊNCIA	PARÂMETRO INSTITUCIONALIZAÇÃO	CRITÉRIO ACEITAÇÃO - PARÂMETRO INSTITUCIONALIZAÇÃO
USC como componente essencial da integridade	1) Adotar estratégias de atuação conjunta com as demais instâncias de integridade da organização.	A USC possui diretriz ou orientação acerca de atuação conjunta com outras instâncias de integridade da organização?	Apresentar ato normativo ou diretriz que fomente a atuação conjunta com as demais instâncias de integridade da organização.	A USC atua de forma conjunta com outras instâncias de integridade da organização?	Apresentar exemplos de atuação conjunta com outras instâncias de integridade da organização, tais como: 1. Registros de reuniões; 2. Compartilhamento de informações; 3. Colaboração em projetos; 4. Redação de normativos; 5. Iniciativas de capacitação; 6. Outros.
	2) Participar de estratégias, iniciativas, comitês, fóruns voltados à promoção da integridade.	A USC está inserida em estratégias, iniciativas, comitês, fóruns voltados à promoção da integridade?	Apresentar exemplos de inserção da USC em estratégias, iniciativas, comitês, fóruns voltados à promoção da integridade.	A USC atua de forma efetiva em atividades voltadas à promoção da integridade?	Apresentar resultados de iniciativas conjuntas que comprovem a atuação efetiva da USC nas atividades voltadas à promoção de integridade, tais como: 1. Iniciativas de capacitação interna e externa; 2. Propostas de projetos ou normativos; 3. Melhorias em processos de trabalho; 4. Outros.

KPA 5.1 - Julgamento de processos de responsabilização de pessoas jurídicas

KPA 5.1	ATIVIDADE	PARÂMETRO EXISTÊNCIA	CRITÉRIO ACEITAÇÃO - PARÂMETRO EXISTÊNCIA	PARÂMETRO INSTITUCIONALIZAÇÃO	CRITÉRIO ACEITAÇÃO - PARÂMETRO INSTITUCIONALIZAÇÃO
Julgamento de processos de responsabilização de pessoas jurídicas	1) Estabelecer competência para o titular da USC julgar processos de responsabilização de pessoas jurídicas.	O titular da USC dispõe de competência para julgamento de processos de responsabilização de pessoas jurídicas?	Apresentar ato normativo que contenha o estabelecimento de competência para o titular da USC julgar processos de responsabilização de pessoas jurídicas.	O titular da USC julga processos de responsabilização de pessoas jurídicas?	Apresentar documentos que comprovem a realização de julgamentos em processos de responsabilização de pessoas jurídicas pelo titular da USC: 1. Despachos decisórios; 2. Atos de julgamento; 3. Portarias de julgamento; 4. Outros.

KPA 5.2 – UC reconhecida como agente de mudança

KPA 5.2	ATIVIDADE	PARÂMETRO EXISTÊNCIA	CRITÉRIO ACEITAÇÃO - PARÂMETRO EXISTÊNCIA	PARÂMETRO INSTITUCIONALIZAÇÃO	CRITÉRIO ACEITAÇÃO - PARÂMETRO INSTITUCIONALIZAÇÃO
USC reconhecida como agente de mudança	1) Acompanhar os cenários externos e internos bem como o contexto geral da organização para avaliar o seu impacto na USC.	A USC possui metodologia de avaliação de cenários?	Apresentar diretrizes ou rotinas estabelecidas para a realização de avaliação dos cenários e identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.	A USC faz uso do conhecimento adquirido a partir da avaliação de cenários e contextos nas tomadas de decisão?	Apresentar registros de decisões e medidas gerenciais adotadas a partir da análise de cenários e contextos observados.
	2) Adotar as melhores práticas de gestão.	A USC dispõe de práticas que reflitam seu compromisso com a tempestividade das soluções e otimização de processos?	Apresentar estudos ou orientações visando a melhoria dos processos de trabalho; adoção de novas soluções tecnológicas; desenvolvimento de projetos de inovação, dentre outros.	A USC agrega valor por meio das práticas adotadas?	Apresentar resultados decorrentes de práticas inovadoras adotadas pela USC, com potencial para adoção por outras unidades da organização.

KPA 5.3 – Equipes engajadas

KPA 5.3	ATIVIDADE	PARÂMETRO EXISTÊNCIA	CRITÉRIO ACEITAÇÃO - PARÂMETRO EXISTÊNCIA	PARÂMETRO INSTITUCIONALIZAÇÃO	CRITÉRIO ACEITAÇÃO - PARÂMETRO INSTITUCIONALIZAÇÃO
Equipes engajadas	1) Atribuir papéis de liderança de equipe a pessoas qualificadas.	A USC adota critérios objetivos para a ocupação de cargos de liderança?	Apresentar documento onde conste a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes desejados para a ocupação de posições de liderança.	A USC seleciona líderes a partir do mapeamento de competências, habilidades e atitudes?	Apresentar registros de seleção de líderes a partir da comprovação do atendimento dos critérios de competências, habilidades e atitudes.
	2) Fomentar o uso da inovação como estratégia de estímulo e engajamento de equipes.	A USC incentiva o desenvolvimento de iniciativas inovadoras na gestão ou nos processos de trabalho de equipes?	Apresentar comprovação de experimentação, dos respectivos resultados e das avaliações relativas a iniciativas inovadoras, exercitadas nos últimos 2 anos.	A USC adota práticas inovadoras que contribuam com o aumento de eficácia e eficiência na gestão ou nos processos de trabalho de equipes?	Apresentar registros da incorporação de ao menos uma prática inovadora que tenha resultado em aumento da eficácia e eficiência na gestão ou nos processos de trabalho de equipes, referente aos últimos dois anos.
	3) Promover reconhecimento a equipes com alto desempenho.	A USC dispõe de rotina de avaliação periódica de equipes?	Apresentar orientação ou diretriz que estabeleça a periodicidade, critérios e parâmetros para avaliação de equipes.	A USC dispõe de medidas de reconhecimento e incentivo?	Apresentar registros de mecanismos de reconhecimento e/ou incentivos concedidos às equipes.

KPA 5.4 – UC no planejamento estratégico

KPA 5.4	ATIVIDADE	PARÂMETRO EXISTÊNCIA	CRITÉRIO ACEITAÇÃO - PARÂMETRO EXISTÊNCIA	PARÂMETRO INSTITUCIONALIZAÇÃO	CRITÉRIO ACEITAÇÃO - PARÂMETRO INSTITUCIONALIZAÇÃO
USC no planejamento estratégico	1) Inserir objetivos relacionados à atividade correcional no planejamento estratégico.	A USC participa do planejamento estratégico?	Apresentar registros que comprovem a participação da USC nas discussões/reuniões para elaboração do planejamento estratégico.	A USC consegue propor e aprovar projetos no âmbito do planejamento estratégico?	Apresentar os projetos propostos pela USC e contemplados no planejamento estratégico.
	2) Obter patrocínio da alta administração para desenvolvimento de projetos de natureza correcional no âmbito do planejamento estratégico.	A USC dispõe de patrocínio para o desenvolvimento de projetos de natureza correcional no âmbito do planejamento estratégico?	Apresentar documentos que demonstrem o patrocínio da alta administração na implementação de projetos estratégicos de natureza correcional.	A USC obtém os recursos necessários para a execução dos projetos estratégicos de natureza correcional?	Apresentar resultados que comprovem a execução, de forma satisfatória, dos projetos estratégicos de natureza correcional.

KPA 5.5 - USC reconhecida como promotora de resultados confiáveis e efetivos

KPA 5.5	ATIVIDADE	PARÂMETRO EXISTÊNCIA	CRITÉRIO ACEITAÇÃO - PARÂMETRO EXISTÊNCIA	PARÂMETRO INSTITUCIONALIZAÇÃO	CRITÉRIO ACEITAÇÃO - PARÂMETRO INSTITUCIONALIZAÇÃO
USC reconhecida como promotora de resultados confiáveis e efetivos.	1) Avaliar o nível de confiança nos resultados correccionais.	A USC possui instrumento para avaliar internamente o nível de confiança nos resultados correccionais?	Apresentar o instrumento de avaliação interna do nível de confiança nos resultados correccionais.	A USC define metas para a melhoria do nível de confiança nos resultados correccionais?	Apresentar medidas adotadas com vistas a alcançar melhorias no nível de confiança atribuído aos resultados correccionais.
	2) Diminuir a percepção de impunidade na organização.	A USC possui instrumento para avaliar internamente a percepção de impunidade na organização?	Apresentar o instrumento de avaliação interna da percepção de impunidade na organização.	A USC utiliza os resultados das avaliações para a promoção de medidas que diminuam a percepção de impunidade?	Apresentar medidas adotadas com vistas a diminuir a percepção de impunidade no âmbito interno da organização.



Grupo **CRG-MM**

Faça parte do grupo



Avisos e informações.



Equipe do Projeto:
crg.maturidade@cgu.gov.br



CRG MM

Modelo de Maturidade Correcional **3.0**

Muito obrigada!

Equipe do projeto CRG-MM:

Clarissa Fernandes

Clessio de Oliveira Bezerra

Lívia Silva dos Santos

Patrícia Ramos e Silva Santos

Pedro Crisóstomo Rosário

Stefanie Groenwold Campos

Thiago Cesar de Souza Silva

