



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Mestrado Profissional em Administração – MPA

ANDERSON FARIAS

**COMISSÕES DISCIPLINARES DA POLÍCIA RODoviÁRIA FEDERAL: UMA
ANÁLISE SOB O ENFOQUE DA GESTÃO DE RISCOS**

BRASÍLIA/ DF

2022

ANDERSON FARIAS

**COMISSÕES DISCIPLINARES DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL: UMA
ANÁLISE SOB O ENFOQUE DA GESTÃO DE RISCOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Arnaldo Mauerberg Junior

BRASÍLIA/ DF

2022

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Esta dissertação foi avaliada pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Arnaldo Mauerberg Junior – Presidente

Prof. Carlos André de Melo Alves – Membro Interno

Prof. Eduardo José Grin – Membro Externo

Prof. Caio César de Medeiros Costa – Membro Suplente

BRASÍLIA/DF

2022

Dedico esta dissertação de Mestrado à minha
família.

AGRADECIMENTOS

À minha família pela compreensão e apoio constantes e irrestritos em todos os momentos.

À minha esposa Ana Cláudia pela paciência e amor. Sem o seu cuidado seria impossível superar todas as dificuldades que apareceram durante a jornada do mestrado.

À minha filha Victória pelo apoio nos momentos de dificuldade no final dessa jornada.

Ao Professor Dr. Arnaldo Mauerberg Junior, que me deu o privilégio de ser seu orientando, por me direcionar nos momentos de incertezas e me ajudar a seguir em frente na jornada do mestrado.

À Polícia Rodoviária Federal pela possibilidade de me aperfeiçoar e me habilitar a prestar um serviço público de qualidade.

Aos colegas de turma pela troca de experiências e pelo apoio em momentos de dificuldade.

À Universidade de Brasília, em especial ao Programa de Pós-Graduação em Administração, por fomentar o aperfeiçoamento das instituições públicas no Brasil.

RESUMO

A pesquisa analisa como os riscos influenciam a atuação das comissões disciplinares da Polícia Rodoviária Federal (PRF). O estudo de caso é identificado como qualitativo, de natureza exploratória. Foram apresentados conceitos relativos à gestão pública, controle disciplinar, poder sancionatório da Administração Pública, corregedorias, comissões disciplinares, risco e gestão de risco, fundamentos e modelos internacionais de gestão de riscos, com ênfase nos modelos *Enterprise Risk Management* proposto pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO, ERM, no modelo proposto pela *International Organization for Standardization* – ISO, 31000:2018, no *The Orange Book* e em normativos federais. A coleta de evidências foi realizada em documentos e em entrevistas semiestruturadas, os quais foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo com o apoio do programa Iramuteq. A fim de identificar os riscos que influenciam na atuação das comissões disciplinares, bem como realizar a sua análise e sua avaliação, foi utilizado o processo de avaliação de riscos presente no modelo NBR ISO 31000:2018. Ao todo, foram descritos e hierarquizados dezesseis riscos. Os resultados sugerem que os riscos para as comissões disciplinares possuem diferentes impactos no processamento disciplinar e, conseqüentemente, na conclusão do processo administrativo disciplinar. Em adição, traz reflexões relacionadas à aplicação de modelos de gestão de riscos nas organizações públicas, refletindo especificamente sobre como a gestão de riscos pode colaborar para o alcance dos objetivos institucionais da Corregedoria da PRF.

Palavras-chave: comissões disciplinares; gestão de riscos na administração pública; modelo ISO 31000:2018.

ABSTRACT

The research analyzes how risks influence the performance of Federal Highway Police (PRF) disciplinary committees. The case study is qualitative, exploratory. Concepts related to public management, disciplinary control, sanctioning power of the public administration, internal affairs, disciplinary committees, risk and risk management, fundamentals and international risk management models were presented, with emphasis on the Enterprise Risk Management models proposed by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, ERM, in the model proposed by the International Organization for Standardization – ISO, 31000:2018, in The Orange Book and in federal laws. The collection of evidence was carried out in documents and in semi-structured interviews, which were analyzed using the technique of content analysis with the support of the Iramuteq program. To identify the risks that influence the performance of disciplinary committees, as well as carry out their analysis and assessment, was used the risk assessment process present in the NBR ISO 31000:2018. Altogether, sixteen risks were described and ranked. The results suggest that the risks for disciplinary committees have different impacts on disciplinary processing and, consequently, on the conclusion of the disciplinary administrative process. In addition, it brings reflections related to the application of risk management models in public organizations, specifically reflecting on how risk management can collaborate to achieve the institutional objectives of the PRF Internal Affairs.

Keywords: disciplinary committees; risk management in public administration; ISO 31000:2018 model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo COSO 2017, integrado com estratégia e performance	39
Figura 2: <i>Risk Management Framework – The Orange Book</i>	41
Figura 3: <i>Framework</i> de Gestão de Riscos NBR ISO 31000:2018.....	44
Figura 4: Modelo de pesquisa	69
Figura 5: Dendograma resultante da classificação hierárquica descendente	73
Figura 6: Análise fatorial de correspondência	74
Figura 7: Distribuição dos membros de comissões disciplinares por Unidade PRF.....	78
Figura 8: Quantitativo de PAD nas Unidades da PRF em junho de 2022	79
Figura 9: Comparação efetivo em CPAD e o quantitativo de PAD por Unidade PRF.....	80
Figura 10: Tempo de atuação em comissão disciplinar na PRF.....	81
Figura 11: Proporção do quantitativo atual de PAD dos participantes da pesquisa	82
Figura 12: Comparação entre a quantidade atual e máximo de PAD de forma concomitante	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Processo de gestão de riscos para atividade das comissões disciplinares	67
Quadro 2: Junção de termos para o Iramuteq	72
Quadro 3: Evidências das entrevistas sobre quantidade e complexidade do PAD	83
Quadro 4: Evidências em relação à falta de dedicação exclusiva	85
Quadro 5: Evidências sobre prazo para conclusão do PAD	86
Quadro 6: Evidências apresentadas pelos participantes em relação ao prejuízo no tempo de conclusão do PAD	87
Quadro 7: Evidências que corroboram a inexistência de incentivos para CPAD	93
Quadro 8: Evidências em relação à falta de capacitação prévia	90
Quadro 9: Ferramentas informais de GR utilizadas como ferramenta pela CPAD	100
Quadro 10: Relação das CPAD com órgãos externos	104
Quadro 11: Principais riscos identificados e quantidade de menções por respondente	112
Quadro 12: Categorias de risco, definição e subcategorias de risco	114
Quadro 13: Relação de riscos identificados por participante da pesquisa.....	116
Quadro 14: Riscos identificados pela análise de conteúdo e sua definição.....	119
Quadro 15: Principais riscos identificados, quantidade e percentual de menções por entrevista	121
Quadro 16: Análise de riscos.....	124
Quadro 17: Escala utilizada para avaliação de riscos.....	130
Quadro 18: Avaliação dos riscos	130
Quadro 19: Medidas de tratamento para riscos altos	133

Quadro 20: Medidas de tratamento para riscos intermediários	135
---	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BTPA	<i>British Transport Police Authority</i>
CGU	Controladoria-Geral da União
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CG	Corregedoria-Geral da PRF
CPAD	Comissão de Processo Administrativo Disciplinar
CR	Corregedoria Regional da PRF
DOAJ	<i>Directory of Open Access Journals</i>
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
GP	Governança pública
GR	Gestão de Risco
INTOSAI	<i>International Organization of Supreme Audit Institutions</i>
ISO	International Organization for Standardization
LAPD	<i>Los Angeles Police Department</i>
MJSP	Ministério da Justiça e Segurança Pública
NPM	<i>New Public Management</i>
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PMDF	Polícia Militar do Distrito Federal

PMI	Project Management Institute
PRF	Polícia Rodoviária Federal
SISCOR	Sistema de Correição do Poder Executivo Federal
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
SPRF	Superintendência de Polícia Rodoviária Federal
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
UNB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Gestão pública e corregedorias	22
2.1.1 Controle e o poder disciplinar da Administração Pública	29
2.2 Gestão de riscos	33
2.2.1 Conceitos, fundamentos e modelos de gestão de riscos	34
2.2.1.1 <i>Enterprise Risk Management – ERM</i>	38
2.2.1.2 <i>Orange Book e Risk Assessment Framework</i>	40
2.2.1.3 <i>NBR ISO 31000:2018</i>	43
2.2.2 Gestão de riscos no setor público	48
2.2.3 Gestão de riscos na Administração Pública brasileira	50
2.2.4 Relação da gestão de riscos com a atividade de corregedoria e processamento disciplinar	54
3 MÉTODO	58
3.1 Caracterização da pesquisa	58
3.2 Caracterização da organização em estudo e perfil dos participantes	59
3.3 Coleta de evidências	61
3.4 Técnicas de pesquisa	65
3.5. Aplicação da ferramenta de GR NBR ISO 31000:2018	67
3.6 Modelo de pesquisa	68
4 DOS RESULTADOS	70
4.1 Análise textual e classificação hierárquica descendente	71
4.2 Caracterização das comissões disciplinares	75
4.3 Caracterização das estruturas das atividades das comissões disciplinares	88
4.3.1 Da inexistência de incentivos para membros de CPAD	88
4.3.2 Da existência de capacitação para membros de CPAD	90
4.3.3 Da infraestrutura fornecida às comissões	92
4.4 Institucionalização da gestão de riscos nas atividades da CPAD	96
4.4.1 Da implementação da GR na PRF	96
4.4.2 Da institucionalização de processo de GR na Corregedoria	98
4.4.3 Utilização de ferramentas de GR pela CPAD	99
4.5 Aplicação do modelo de gerenciamento de riscos em comissões disciplinares	101
4.5.1 Estabelecimento de escopo, contexto e critérios	102
4.5.1.1 <i>Contexto externo</i>	103
4.5.1.2 <i>Contexto interno</i>	107
4.5.2 Identificação das categorias preliminares de riscos em pré-teste	111
4.5.3 Identificação dos riscos que impactam no trabalho das comissões disciplinares	115

4.5.4 Análise dos riscos	122
4.5.5 Avaliação dos riscos	128
4.5.6 Tratamento dos riscos	132
4.5.6.1 <i>Riscos altos</i>	133
4.5.6.1 <i>Riscos intermediários</i>	135
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	139
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
REFERÊNCIAS	151
APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido	168
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista	169
APÊNDICE C – Questionário do pré-teste	171

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisa as incertezas que influenciam a atuação da Corregedoria da Polícia Rodoviária (PRF), colaborando para o desenvolvimento da discussão sobre as limitações existentes no processamento disciplinar realizado pelas Comissões de Processo Administrativo Disciplinares (CPAD), sob a ótica da Gestão de Risco (GR) no serviço público.

Independentemente da finalidade da organização, seja pública ou privada, a realização de seus objetivos é cercada por incertezas que ameaçam o cumprimento de seus objetivos. E acrescente-se que a ocorrência de riscos estimula que as organizações estabeleçam mecanismos tendentes a minimizar os efeitos adversos de ameaças. Um dos desafios das organizações públicas é determinar o quanto de risco aceitar na busca da melhor entrega para as partes interessadas, o que se relaciona com a necessidade de se prestar um serviço público eficaz, de forma universal e contínua, sopesando riscos e oportunidades, segundo a International Organization of Supreme Audit Institutions [INTOSAI] (2009).

E como forma de lidar com os riscos, que são inerentes às organizações, cabe o gerenciamento desses riscos. O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* [COSO] (2017) define a GR como um processo aplicado na definição da estratégia e na performance, com o escopo de identificar eventos com potencial de afetar a organização e possibilitar o cumprimento dos seus objetivos.

Assim, a GR apresenta-se como processo voltado às organizações públicas, bem como é um constituinte relevante do sistema de governança pública federal (BRASIL, 2020a). Trata-se de tema que ganhou destaque na agenda de governos para melhorar os sistemas de controle de risco (WOODS, 2009), bem como, em que pese seja tema recente na

Administração Pública Federal (SOUZA, *et al.*, 2020), sua utilização apresenta crescimento (MARTINS *et al.*, 2018).

A efetivação da GR, no âmbito federal, foi resultado da Instrução Normativa Conjunta n.º 1, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União (MP/CGU), que estabeleceu a obrigatoriedade de implementação, manutenção, monitoramento e revisão do processo de GR pelos órgãos do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2016).

No âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) está vigente a Portaria do Ministro n.º 2, de 28 de janeiro de 2022, que institui o Sistema de Governança do Ministério da Justiça e Segurança Pública e estabelece, dentre outros, princípios, objetivos e instrumentos da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos (BRASIL, 2022a).

O serviço público concretiza os fins do Estado, que são levados a efeito por intermédio de agentes públicos atuando sob hierarquia (CUNHA JÚNIOR, 2015). Assim, é importante à Administração Pública medidas direcionadas ao controle da conduta profissional dos seus servidores, com o objetivo de manter a ordem e evitar possíveis desvios de seus agentes.

A relação entre a gestão de risco (GR) e a atividade das corregedorias é latente quando se analisa a política de governança pública da Administração Pública Federal, mormente por apresentar como diretriz a implementação de controles com base na GR, conforme previsto no Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017a).

No âmbito federal, vigora o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SISCOR), responsável pela coordenação da atividade disciplinar, compreendendo medidas relativas à prevenção e à apuração de irregularidades (BRASIL, 2005). No cumprimento da

ritualística disciplinar, utiliza-se como instrumento o Processo Administrativo Disciplinar (PAD), que é levado a cabo por servidores em CPAD.

A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, baliza a atuação das comissões disciplinares do Poder Executivo Federal e estabelece que é de sessenta dias, prorrogáveis, o prazo para conclusão do PAD (BRASIL, 1990). Todavia, no Poder Executivo Federal, o PAD apresenta como tempo médio de duração o prazo de 395 dias, perfazendo o custo aproximado de R\$ 44.000,00 (quarenta e quatro mil reais) por unidade (NOBREGA; MIRANDA TABAK, 2017). Especificamente em relação à PRF, que conta com corregedoria integrante do SISCOR e atua sob o manto da Lei n.º 8.112/90, o prazo médio de conclusão de processos é o de 482 dias, conforme Painel Correcional da Controladoria-Geral da União (CGU) (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2022).

A imposição legal do prazo de duração de um PAD não gera a entrega de forma efetiva. Pelo contrário, normas descoladas da realidade administrativa e de instrumentos de gestão geram ineficiência e, conseqüentemente, ônus para a sociedade. Assim, diante do descompasso entre o prazo legal e o efetivamente utilizado para o processamento correcional, tem-se a necessidade de diagnóstico organizacional em relação ao trabalho das CPADs da PRF. Dessa forma, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: como os riscos relativos às atividades das CPADs influenciam no processamento disciplinar da PRF?

Partindo do problema de pesquisa, o objetivo geral da pesquisa é investigar a influência dos riscos nas atividades das comissões disciplinares da PRF.

Para alcançar o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos:

- Caracterizar as comissões disciplinares e a estrutura fornecida para o processamento disciplinar;

- Identificar os riscos que se relacionam com trabalho das comissões disciplinares da PRF;
- Avaliar como os riscos influenciam no processamento disciplinar da PRF;
- Descrever a utilização de ferramentas de GR nas atividades das CPADs da PRF.

Apresenta-se como justificativa para o trabalho, a pouca quantidade de estudos sobre GR (PELEIAS *et al.*, 2013). Soma-se a obrigatoriedade de sistematização da GR para os órgãos do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2016). E, em adição, a GR apresenta-se como processo para lidar com os desafios e as incertezas do cumprimento dos objetivos das organizações públicas. Em relação ao trabalho das CPADs, avaliando os riscos que influenciam as atividades das comissões disciplinares, será possível contribuir para a identificação, análise, e avaliação dos riscos envolvidos nas práticas que circundam o processamento correcional.

Estudos ratificam a aplicabilidade da GR no setor público, dentre eles, Brito *et al.* (2017); Collier e Woods (2011); Halachmi (2005); Hood e Smith (2013); Klein Junior (2020); Oulasvirta e Anttiroiko (2017). Souza *et al.* (2020), advogando o uso de modelos internacionais de GR no setor público, alertam para a necessidade da manutenção da autonomia e adequação ao serviço público. Ainda, os últimos autores apontam que os modelos COSO e a Norma ISO 31000 foram usados como alicerce para implementação da GR na Administração Pública Federal. Assim, foi utilizada a ferramenta NBR ISO 31000:2018 para gerar diagnóstico dos riscos que impactam no processamento disciplinar das CPADs da PRF (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

Desse modo, a pesquisa explorou a relação entre as atividades das CPADs da PRF, notadamente em relação às limitações e incertezas, com as práticas da GR, nas quais a

Administração Pública deve se pautar em ações que visem identificar, avaliar e mitigar os riscos que interferem nos objetivos das instituições.

Nas discussões, diante do caráter diagnóstico presente no trabalho, buscou-se avaliar como os riscos limitam a atuação das CPADs, notadamente os decorrentes dos relacionamentos externos, dos intrainstitucionais e os decorrentes da instrução que circunscrevem o processamento disciplinar na PRF. Em adição, são suscitadas questões relacionadas à aplicação de modelos de GR na Administração Pública, refletindo especificamente sobre como a GR pode colaborar para o alcance dos objetivos institucionais das CPADs.

O trabalho está dividido em sete partes, sendo iniciada a contagem com esta introdução. Em seguida é apresentada a fundamentação teórica, que trouxe a literatura a respeito da gestão pública, controle disciplinar, corregedorias e gestão de riscos. Na sequência a apresentação do método, apresentação de resultados, discussão de resultados, proposta de intervenção e considerações finais, que apresentam reflexões sobre o processamento disciplinar e a institucionalização da GR na Corregedoria PRF.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para delimitação do estado da arte e da lacuna teórica, partindo do título deste trabalho, optou-se por dois eixos de pesquisas. O primeiro, voltado às CPADs. E o segundo, em relação à GR. Em relação às CPADs, utilizou-se os descritores “comissões disciplinares”; “processo administrativo disciplinar”; e “comissão de processo administrativo disciplinar”. As pesquisas foram realizadas nas bases de dados *Scopus*; *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL); e no repositório da Universidade de Brasília (UNB). O lapso temporal utilizado foi do ano de 2016 ao de 2021. As pesquisas foram realizadas em artigos, notadamente no título, resumo e palavras-chave.

Em relação aos descritores “comissão disciplinar” e “comissão de processo administrativo disciplinar” não há menção nos repositórios. Para o descritor “processo administrativo disciplinar” foi identificado na *Scopus* um artigo publicado na Revista Jurídica no ano de 2020, entretanto, enquadra-se em contexto jurídico, que não tem relação com o objeto do estudo.

Alargando a pesquisa para o *Directory of Open Access Journals* (DOAJ), diante do descritor “processo administrativo disciplinar”, foram obtidos dois retornos, contudo, novamente, são relativos apenas ao âmbito jurídico, não se relacionando com o processamento disciplinar, tempo de conclusão do PAD ou agentes que participam do PAD.

Além disso, para pesquisas em artigos internacionais, foram eleitos os descritores “disciplinary committee” e “disciplinary administrative process”. Em relação ao primeiro descritor foram obtidos seis retornos. Já em relação ao segundo apenas um. Contudo, os resultados não guardam relação com o tema ou pergunta desta dissertação. Diante da insuficiência de retornos para as pesquisas do primeiro eixo, esta pesquisa apresenta relevância ao abordar o trabalho das CPADs pela ótica da gestão pública.

Em relação à GR, segundo eixo de pesquisas, pressuposto teórico para o estudo das CPADs da PRF, foram adotados os seguintes descritores: “gestão de riscos no serviço público”; e “*risk management in public sector*”.

Para as pesquisas sobre GR fora adotado o lapso temporal utilizado do ano de 2018 ao de 2021, bem como as pesquisas também foram realizadas em artigos, em títulos, resumos e palavras-chave. Foi selecionada a área de pesquisa de negócios e gestão e a revisão foi realizada nos repositórios *Web of Science*; *Scopus*; *ScienceDirect* e *SPELL*, tendo o seu resultado cristalizado no referencial teórico deste trabalho.

O descompasso entre os recortes temporais utilizados nos dois eixos de pesquisa decorre do quantitativo de retornos. No primeiro eixo, acerca das CPADs, o quantitativo de retorno foi pequeno, o que demandou um alongamento do período de pesquisa. Já no segundo, acerca da GR, diante do quantitativo de retornos foi possível buscar os documentos mais recentes.

Adicionalmente, em busca da lacuna teórica, Bracci *et al.* (2021), em revisão sistemática de literatura internacional, apontam que os resultados demonstram que há uma atenção crescente em GR, com necessidade de mais esforços para consolidar o conhecimento da pesquisa. Nunes *et al.* (2020), acerca da produção científica brasileira sobre GR no setor público, apontam que a maior parcela dos estudos realizou-se em entes públicos da esfera estadual e municipal, bem como que uma parcela significativa dos estudos baseia-se no modelo estabelecido pelo COSO.

Rana, Wickramasinghe e Bracci (2019), dada dificuldade para encontrar maneiras de integrar a GR com processos institucionalizados, apontam a necessidade de pesquisas que visem criar soluções para a GR e sistemas de controle no setor público. Outra lacuna encontrada, refere-se à possibilidade de pesquisas sobre desempenho futuro e risco em vários

ambientes do setor público, buscando responder como o risco é medido, gerenciado e relatado (RANA; HOQUE; JACOBS, 2019).

Ainda, Souza *et al.* (2020), apontam a necessidade de futuras pesquisas que visem aprofundar a institucionalização do gerenciamento de riscos corporativos nas organizações do setor público, e como têm alterado o comportamento dos gestores e a condução das políticas públicas, dos serviços e do tipo de controle exercido pelos órgãos internos dessas organizações.

Ante o exposto, mostra-se a carência de estudos que englobam o primeiro eixo de pesquisas, das CPADs e do PAD. Adicionalmente, em relação à GR, fomentam-se estudos relacionados com a implementação de gerenciamento de riscos no serviço público, o que se pretende com o presente estudo quando se busca responder como os riscos influenciam no processamento disciplinar da PRF.

O referencial teórico, nas próximas seções, ficará circunscrito ao exame da gestão pública, sua evolução e relação com a atividade das corregedorias; controle disciplinar e o poder sancionatório da Administração Pública; e comissões disciplinares. Em adição, apresenta-se exame dos pressupostos teóricos da GR, partindo dos conceitos, fundamentos, modelos internacionais, aplicação no serviço público e na Administração Pública do Brasil. Por fim, desenvolve-se teoria sobre GR em Corregedorias policiais e esboço acerca das hipóteses que serão testadas no presente trabalho.

2.1 Gestão pública e corregedorias

Historicamente, a Administração Pública guarda relação com o próprio desenvolvimento do Estado e o seu papel junto à sociedade (LUSTOSA DA COSTA, 2019).

Assim, a gestão pública caminhou no mesmo passo que o Estado e o entendimento do que é o seu papel na sociedade.

Parte-se do momento em que não era visível a distinção entre o público e o privado. No período das monarquias absolutistas, a administração do Estado era propriedade do soberano, que, a partir da formação dos Estados era representado pela figura do rei. As regras eram alteradas ao arbítrio do senhor, que não tinha limitações para o exercício do seu poder. Assim, o patrimonialismo caracteriza-se através do poder arbitrário do soberano, que é legitimado pela tradição (CAMPANTE, 2003).

O Estado brasileiro e a Administração Pública foram fundados sob a influência do patrimonialismo presente na herança de Portugal (CAPOBIANGO *et al.*, 2013). Diante disso, o patrimonialismo brasileiro pautava-se no sistema de privilégios, com indicativo de práticas como nepotismo, coronelismo e autoritarismo (LUSTOSA DA COSTA, 2018). Ainda, Campante (2003) aponta que um dos traços do patrimonialismo é a ineficiência governamental.

Em que pese a herança patrimonialista advir do legado lusitano, trata-se da gênese do que persiste até os dias atuais (LUSTOSA DA COSTA, 2018). Aponta-se que não existe ruptura entre os paradigmas organizacionais, ocorrendo por vezes a coexistência de mais de um no mesmo lapso temporal e Administração Pública, inclusive coexistindo na mesma organização (SECCHI, 2009).

Lustosa da Costa (2018), acerca do patrimonialismo e seus reflexos atuais, aponta que as representações trazem ao menos três consequências em relação à construção de políticas reformistas. A primeira, refere-se ao sentido liberal privatista implícito na tese do patrimonialismo. Aqui tem-se a máxima de que o problema é o Estado. Assim, busca-se diminuir o seu tamanho para minimizar os problemas. A segunda, “demoniza” o corpo de

servidores públicos. Trata-se de definir os servidores como o novo estamento e, por consequência, os inimigos dos cidadãos. Por fim, como terceira consequência, o patrimonialismo como diagnóstico dos problemas da Administração Pública.

Medeiros (2006) afirma que o patrimonialismo foi o principal fator que deu causa ao surgimento da burocracia, de modo que a jornada modernizante da Administração Pública Brasileira é marcada pela tentativa de substituição da administração patrimonial. Acompanhando o desenvolvimento do sistema capitalista ocidental, surge o modelo burocrático weberiano.

É de se salientar, que Weber se debruçou sobre a relação entre a burocracia, a atuação estatal e a política. O objetivo inicial das reformas burocráticas era “despatrimonializar” o poder estatal. Caracterizado pela hierarquia, divisão racional do trabalho, caráter formal das comunicações, existência de regras gerais de funcionamento, separação entre a propriedade pessoal e organizacional, bem como a seleção de pessoal com base critérios técnicos (MEDEIROS, 2006). Secchi (2009) afirma que do modelo burocrático derivam-se três características: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

Todavia, a partir da sua efetivação nas organizações, o modelo burocrático apresentou disfunções não previstas no modelo teorizado por Weber. Secchi (2009) reúne de forma sintética as limitações do modelo, dentre elas, descolamento dos objetivos, notadamente em relação às regras, normas e interesses próprios; reforço do *status quo* da estrutura burocrática; tendências de padronização em torno e padrões mínimos; incapacidade estrutural de autocorrigir-se de forma sistêmica, ancorando-se em estratégias conservadoras e formalistas de autoproteção que formam um círculo vicioso.

Medeiros (2006) caminha no mesmo passo que Secchi (2009), o de que o modelo burocrático possui limitações, e afirma que esse modelo ainda não foi suplantado por

completo por um novo paradigma na Administração Pública. Acerca da atualidade da burocracia, *Bonelli et al.* (2019) destacam a importância da burocracia e sua relação com as políticas públicas, principalmente no tocante à implementação.

Para contrapor o modelo burocrático, fora apresentado o modelo gerencial. Segundo Lustosa da Costa (2010), orientado pela agenda de organismos internacionais, o ideário gerencialista concentra-se quase exclusivamente em questões orçamentárias, com viés na redução de gastos públicos, apoiando-se basicamente na reforma patrimonial; reforma fiscal; e reforma gerencial. Para Secchi (2009), desde 1980, as administrações públicas operaram mudanças efetivas nas políticas de gestão, advindo daí um incremento na preocupação com a gestão do setor público (GOMES; LÍRIO, 2014).

O *New Public Management* (NPM), em resposta ao modelo burocrático, apresentou como característica basilar a redução das diferenças entre organizações públicas e privadas, bem como mais ênfase nos resultados do que na economia, eficiência, eficácia e competitividade (SECCHI, 2009). Ainda, o NPM traduz-se na combinação entre a flexibilização da gestão e o aumento da responsabilização da Administração Pública (SANO; ABRUCIO, 2008). Oliveira e Paula (2014) apontam a impropriedade do uso da eficiência em grau de similaridade entre os campos público e privado.

Apontam-se limitações para o NPM. Motta (2013) conclui que não foram extintos os controles tradicionais, pois a necessidade do grupo de poder preservar-se sobrepõe a atividade de controle sobre qualquer dimensão gerencial. Ainda, o mesmo autor defende que as práticas privadas geraram ganhos moderados na gestão pública porque o estado é regido por normas muito mais rígidas do que as prevalentes no setor privado, o que prejudica mudanças rápidas de curso para alcançar os objetivos traçados.

Outro paradigma organizacional é o da Governança Pública (GP). Teixeira e Gomes (2019) sintetizam governança como conjunto de ações que buscam dirigir, monitorar ou controlar as organizações para o alcance dos resultados pretendidos. A GP apresenta o usuário de serviços públicos como beneficiário e não mais como cliente, como ocorria no NPM (SECCHI, 2009). Ainda, segundo este último autor, a GP traduz-se na relação horizontal entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas.

Da análise das relações entre instituições e sociedade, com base na máquina pública federal brasileira, pontua-se que apresenta padrões que estruturam as relações de poder entre a sociedade e as instituições (NUNES, 2003). Para esse mesmo autor, as gramáticas ou relações são: o clientelismo, o corporativismo, os processos de insulamento burocrático e o universalismo de procedimentos, os quais permitem construir uma interpretação sobre as formas de manutenção e controle do poder de Estado no Brasil.

Em adição, Nunes (2003) traz que o corporativismo, o insulamento burocrático e o universalismo de procedimentos acabam por não substituir o clientelismo, e sim, incorporam-se. Caminha no mesmo passo que Secchi (2009), que afirma que não houve secção entre os modelos organizacionais, mas sim mudança nas práticas e valores, inclusive, sendo possível a coexistência dos modelos organizacionais ao mesmo tempo e na mesma instituição.

Diante do dinamismo da Administração Pública contemporânea, Peters (2002) aponta que o fator que mais afeta é a escassez de recursos, que se soma com as mudanças dos valores sociais, culturais e aumento da complexidade organizacional, culminando com o fato de que as mudanças nos formatos organizacionais e estilos de gestão acabam por não acompanhar as mudanças da sociedade. Contudo, paradoxalmente, para o mesmo autor, torna-se ainda mais importante que as ações dos governos sejam realizadas de forma eficaz.

Ponto comum do exposto até o presente momento, é o de que o ideário de Administração Pública eficiente avança desde a revolução industrial, ganhando corpo, principalmente, quando assumiu a dimensão da prestação de serviços públicos (MOTTA, 2013). Assim, exige-se do setor público uma adição na capacidade de respostas às necessidades dos administrados, figurando-se como reflexo do princípio da eficiência presente na Constituição Federal (BRASIL, 1988). Todavia, em que pese a eficiência figure como pressuposto fundamental do NPM, mostram-se presentes limitações quanto ao emprego no setor público (MOTTA, 2013). É de se ressaltar que a eficiência em organizações privadas é tida como a maximização dos lucros, enquanto em públicas o conceito é mais abstrato diante do caráter multifacetado dos órgãos públicos e do foco na seara social (OLIVEIRA; PAULA, 2014).

Para além da necessidade de eficiência nas organizações públicas, verifica-se crescente na sociedade o interesse pela prestação de contas no setor público. Sano e Abrucio (2008), apontam a *accountability* como meio de fomento para o aumento do controle sobre o poder público, o que reduz as possibilidades de erros e possibilita a aprendizagem pelos agentes públicos. Outro ponto de destaque é a aproximação do Estado brasileiro com organismos internacionais, como a *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD), buscando utilizar na Administração Pública ferramentas de governança. Um dos exemplos é o Decreto n.º 9.203/2017 (BRASIL, 2017a).

Os impactos sobre a Administração Pública também foram sentidos no ambiente dos órgãos de fiscalização, dentre eles, os policiais (DA SILVA, 2015). Já Walker (2007) afirma que a *accountability* é um elemento vital e ratifica a necessidade de maiores estudos sobre as forças policiais. Nesse sentido, as instituições de controle, mormente as policiais, devem enfrentar discussões acerca da necessidade de reestruturação, com o fim de buscar atender às exigências de uma sociedade que deseja uma polícia flexível e ágil na consecução do seu

trabalho (MINAYO; ADORNO, 2013). Todavia, as organizações policiais não se abrem a controle e monitoramento externos, bem como não se organizam para atuação baseada em diagnósticos e evidências (SOARES, 2006).

Sob outro viés, qualquer organização depende do controle da atuação de seus integrantes para o adequado funcionamento e alcance dos objetivos institucionais (CARVALHO, 2021), assim, Corregedorias são as unidades especializadas em matéria de controle dentro de órgãos e possuem o poder-dever de apurar as notícias de irregularidades envolvendo servidores públicos no exercício das atribuições do cargo público ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontre investido. As corregedorias figuram dentre as iniciativas para inibir condutas desviantes e punir indivíduos que transgrediram os regulamentos das corporações (CABRAL; BARBOSA; LAZZARINI, 2008; OLIVEIRA, 2010). No âmbito do Poder Executivo Federal, as atividades das Corregedorias são organizadas sob a forma de sistema, o SISCOR (BRASIL, 2005).

Discute-se como fomentar a transparência e a responsabilização dos atos dos agentes públicos, notadamente em atividades inerentemente menos transparentes, tais como as atividades policiais (CABRAL; BARBOSA; LAZZARINI, 2008). No geral, a fiscalização dos policiais e a sanção dos que praticam crimes e faltas funcionais ainda enfrenta dificuldades, o que permite concluir pela fragilidade do controle externo e interno das polícias no Brasil (BATISTA, 2006). Segundo Ratton (2007), existe tendência dos policiais se isolarem socialmente, assim, esse isolamento acaba por gerar um distanciamento da sociedade frente à organização policial, dificultando o surgimento de controles sobre o trabalho policial (COUTINHO, 2015).

No tocante ao desempenho de corregedorias policiais, o estudo de Cabral, Barbosa e Lazzarini (2008) apresentou resultados no sentido de que os atributos de função, posição na

hierarquia e redes de relacionamento colaboram para o retardamento da conclusão dos processos administrativos contra policiais na Bahia. Já o estudo de Pereira, Cabral e Reis (2020), divergindo do de Cabral, Barbosa e Lazzarini (2008), indicou que a posição hierárquica, a experiência prévia do acusado em comissões de investigações e a prática de crimes legitimados por normas internas ou códigos de conduta da corporação não interferem na probabilidade de conclusão do processo. Em adição, evidencia-se a necessidade de maior transparência nos processos, como estratégia para aumentar a confiança da sociedade (PEREIRA; CABRAL; REIS, 2020).

Lemgruber, Musumeci e Cano (2003), acerca do controle interno exercido pelas Corregedorias, ao entrevistarem corregedores, apontaram como problemas que limitam a atuação o volume de trabalho existente, a alta rotatividade das equipes, a falta de equipamentos, a falta de treinamento do pessoal e os problemas de estrutura do espaço físico.

Especificamente sob o aspecto da gestão pública, são escassos os estudos que avaliam as investigações internas de agentes de segurança pública (WALKER, 2007). Mais escassos ainda são os que avaliam as incertezas que limitam a atuação das comissões disciplinares, nesse ponto Cabral, Barbosa e Lazzarini (2008) concluem que a estrutura das atividades de corregedoria é um fator que não contribui para a regularidade e celeridade apuratória. Os autores ainda afirmam que a baixa probabilidade de sanção em decorrência do emaranhado burocrático acaba, de forma direta ou indireta, por incentivar que os servidores faltosos continuem a transgredir os códigos de conduta.

2.1.1 Controle e o poder disciplinar da Administração Pública

A Constituição Federal, além de apresentar mandamentos voltados à proteção dos direitos e garantias fundamentais dos cidadãos, consagrou o controle interno da Administração Pública (BRASIL, 1988).

A atuação do agente público representa externamente a própria ação do Estado no desempenho da função pública, representando “o elemento físico e volitivo através do qual [o Estado] atua no mundo jurídico” (CARVALHO FILHO, 2021, p. 46). Segundo esse mesmo autor, os agentes públicos gozam de prerrogativas indispensáveis ao seu trabalho, porém, por outro turno, impõe-se determinados deveres e obrigações.

Assim, torna-se importante à Administração Pública medidas direcionadas ao controle da conduta profissional, com o objetivo de manter a ordem e evitar desvios de seus agentes, podendo, inclusive, apená-los por eventuais faltas nas esferas cível, penal e administrativa (CARVALHO, 2021). Por meio de códigos de conduta busca-se controlar as atividades de determinados profissionais (TRINDADE; PORTO, 2011). O controle disciplinar da Administração Pública tem o objetivo de desestimular condutas administrativamente reprováveis, alicerçar a apuração disciplinar e o sancionamento do faltoso. Em segundo plano, leva ao aperfeiçoamento da qualidade dos serviços e a melhoria do nível profissional de seus agentes (CARVALHO, 2021).

Os entes federativos possuem autonomia para fundar estatutos funcionais, assim, a liberdade de normatização do regramento das condutas e dos processos disciplinares apenas esbarram nos mandamentos constitucionais (CARVALHO FILHO, 2021). No âmbito federal, no campo administrativo, o Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União, Lei nº 8.112, de 1990, figura-se como a base normativa a alicerçar o sancionamento de agentes federais, especificamente o previsto nos artigos 141 a 182 (BRASIL, 1990).

Diante da prática de uma infração administrativa é função da Administração Pública zelar pela correção e legitimidade do trabalho de seus agentes, possibilitando, diante de conduta incorreta ou ilegítima, a restauração da legalidade e a sanção dos infratores, na medida da razoabilidade e proporcionalidade exigidas (CARVALHO FILHO, 2021). Todavia,

o procedimento destinado à apuração há de ser formal, célere, justo e imparcial, permitindo ao servidor faltoso o exercício do direito de defesa ampla, com o escopo de eximir-se da acusação imputada (CARVALHO FILHO, 2021).

O controle disciplinar possui o PAD como instrumento formal, célere, justo e imparcial. Nesse viés, na consecução do processamento disciplinar, utiliza-se o PAD como instrumento para apurar e, caso identifique fatos irregulares, sancionar as faltas funcionais quando guardem relação, ao menos indireta, com as atribuições do cargo público. Inclusive, consta na Constituição Federal, conforme art. 41, parágrafo 1º, II, a exigência do PAD para aplicação de sanções que gerem a perda do cargo por servidor público estável (BRASIL, 1988).

O objetivo do PAD é a perquirição da existência de infração funcional por parte de agente público durante o exercício do cargo ou em virtude dele, mesmo que indiretamente. Pode resultar em dois atos, sendo o primeiro a aplicação da sanção ao servidor que tiver cometido falta funcional. O outro é o arquivamento do feito, no caso de ficar demonstrada a ausência da infração (CARVALHO FILHO, 2021).

No tocante aos requisitos para que servidores sejam componentes de comissões disciplinares, a Lei n.º 8.112, de 1990, em seu art. 149, aponta que as comissões serão compostas por três servidores estáveis, designados pela autoridade competente. Em adição, como requisito, traz que um dos membros da comissão será indicado como presidente e deverá ocupar cargo efetivo de mesmo nível ou superior, ou apresentar nível de escolaridade igual ou superior do servidor processado (BRASIL, 1990).

Segundo o disposto no art. 151, Lei nº 8.112, de 1990, o caminho do PAD é realizado em três fases distintas: instauração; inquérito administrativo; e, por fim, a fase de decisão, atribuição da autoridade administrativa (BRASIL, 1990). Em relação ao trabalho da CPAD, os

membros realizam colheita probatória e estabelecem o raio apuratório por meio do indiciamento. Após a entrega da defesa escrita realiza, em artigos, uma análise pormenorizada da acusação, elencando as provas e os fatos fundamentais em contraposição ao alegado pela defesa. Por fim, termina seu trabalho com o envio do relatório conclusivo ao julgador.

O PAD, quando comprovadas irregularidades, pode materializar o sancionamento do servidor faltoso, com medidas que podem ser de advertência, suspensão, demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade, destituição de cargo em comissão e destituição de função comissionada, nos termos do art. 127 da Lei n.º 8.112/90 (BRASIL, 1990). Todavia, a Administração Pública possui certos limites para realizar o sancionamento do servidor faltoso, sendo um desses limites a prescrição.

A prescrição é o instituto jurídico que delimita o prazo durante o qual a Administração Pública pode sancionar um servidor em caso de cometimento de falta disciplinar. Nos termos do art. 142, da Lei n.º 8.112/90, a ação disciplinar prescreverá:

I - em 5 (cinco) anos, quanto às infrações puníveis com demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade e destituição de cargo em comissão; II - em 2 (dois) anos, quanto à suspensão; III - em 180 (cento e oitenta) dias, quanto à advertência (...) § 2º Os prazos de prescrição previstos na lei penal aplicam-se às infrações disciplinares capituladas também como crime. (BRASIL, 1990, p. 25).

Desse modo, o processamento disciplinar deve ser concluído antes que a Administração Pública perca o direito de punir o servidor faltoso, sob pena da ação disciplinar prescrever. Daí, a existência do prazo legal para conclusão do PAD constante do art. 152, da Lei n.º 8.112/90 (BRASIL, 1990).

Além da necessidade de se afastar a prescrição, no processamento disciplinar deve ser levado em consideração a prevenção social do sancionamento, onde o conhecimento público da punição desencoraja possíveis novos autores das infrações (GUARDIA, 2014). Trata-se da

aplicação do princípio da prevenção geral presente no direito penal (SALVADOR NETTO, 2008). Desse modo, o processamento disciplinar efetivo afasta da prescrição e permite a sanção retributiva, bem como gera prevenção geral no sentido de que os outros servidores estarão cientes da responsabilização caso cometam a mesma irregularidade.

Já em relação ao processamento disciplinar na PRF, estudo indica que o efetivo apoia as ações da Corregedoria, contudo, os policiais têm grande dificuldade em denunciar seus colegas quando identificam práticas ilegais (COUTINHO, 2015). Adicionalmente, a autora afirma que quem denuncia pode ficar mal visto, assim, dificulta-se o controle disciplinar e, ainda, de forma indireta tende a prejudicar a prevenção geral do processamento disciplinar (COUTINHO, 2015).

2.2 Gestão de riscos

A gestão pública no Brasil reveste-se de novos desafios, o que impacta na necessidade de prestação de serviços públicos de forma mais satisfatória. Nesse caminho, ainda em 2017, foi editado o Decreto nº 9.203, que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Federal e trata, dentre outros temas, da GR (BRASIL, 2017a).

A OECD (2017) recomenda aos Estados que possibilitem uma prestação de contas eficaz. E para isso indicam um quadro de GR e controle interno para salvaguardar a integridade nas organizações do setor público, mormente visando garantir uma abordagem estratégica para a GR que inclua a avaliação dos riscos para a integridade pública, abordando as deficiências de controle. Nesse sentido, a GR apresenta-se como processo para lidar com os desafios e as incertezas do trabalho das CPADs.

Para balizamento das próximas seções, partiu-se da determinação de que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal têm a obrigação de implementar, manter, monitorar e

revisar o seu processo de GR, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos (BRASIL, 2016). Atendendo a determinação normativa, o MJSP, após vigência e revogação de diversas normativas a esse respeito, possui em vigor a Portaria do Ministro nº 2/2022, que estabelece, dentre outros, princípios, objetivos e instrumentos da Política de GR (BRASIL, 2022a).

Em que pese críticas a adoção efetiva da GR por governos (AZEVEDO *et al.*, 2019), o cabedal normativo estimula a adoção da GR como forma das organizações públicas aumentarem sua capacidade de lidar com riscos em seus planos estratégicos, programas e projetos finalísticos.

Assim, serão apresentados os pressupostos teóricos da GR, partindo dos conceitos, fundamentos, modelos internacionais e aplicação no serviço público.

2.2.1 Conceitos, fundamentos e modelos de gestão de riscos

Independentemente da finalidade da organização, organizações públicas ou privadas enfrentam incertezas na realização de seus objetivos, assim, risco é a capacidade de que um fator possa vir a ocorrer e dificultar ou impedir o alcance de um objetivo organizacional (MARTINS *et al.*, 2018). Existem diversas formas para conceituar o risco, contudo, não é definido ou classificado pelo tamanho, mas pelo equilíbrio ante o esperado e consequências inesperadas (PAQUETTE; JAEGER; WILSON, 2010). Hopkin (2017), apresenta uma definição mais larga para o risco, o qual é um evento que impacta a efetividade e eficiência do processo central de uma organização. A forma como os riscos são definidos varia de organização para organização (CUKIER *et al.*, 2012).

Nota-se que organizações de todos os tipos e tamanhos sujeitam-se a influências e fatores externos e internos que tornam incerto o alcance de seus objetivos. Considerando esse

aspecto, outra forma para conceituar é a definida pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (2018), na qual risco é o efeito da incerteza sobre os objetivos estabelecidos. Nesse passo, acrescenta-se que a ocorrência de riscos pode estimular que as organizações estabeleçam mecanismos tendentes a minimizar os efeitos adversos.

Hopkin (2017) divide os riscos em quatro categorias: riscos de conformidade, de perigo, de controle e de oportunidade. Os primeiros são a exposição a penalidades legais que uma organização se submete quando não consegue agir de acordo com as leis e regulamentos, políticas ou melhores práticas recomendadas. Os de controle traduzem-se nas incertezas de que uma distorção possa ocorrer em uma declaração, saldo de conta ou divulgação não ser impedida, detectada ou corrigida em tempo hábil. Riscos de perigo são os riscos que podem inibir a realização da missão corporativa, normalmente, se relacionam com eventos como fogo, tempestade, inundação, dentre outros. Por fim, os de oportunidade são os riscos que são deliberadamente procurados pela organização, levando-se em consideração seu apetite para riscos (HOPKIN, 2017).

Outra classificação afirma que os riscos se dividem em operacionais, de imagem e reputação; legais; financeiros; e de integridade (BRASIL, 2016). Os primeiros são as incertezas que podem comprometer as atividades do órgão, normalmente associados a deficiências ou inadequação de processos internos. Os de imagem e reputação são aqueles que podem macular a confiança da sociedade em relação à capacidade do órgão. Os legais são derivados de mudança normativa que podem comprometer os objetivos do órgão. Ainda, os financeiros são os eventos que podem frustrar a capacidade financeira ou comprometer a execução orçamentária do órgão. Por fim, os de integridade, são delineados por ações ou omissões que exponham o órgão a atos de corrupção (BRASIL, 2016).

Ainda, o risco pode ser classificado quanto à probabilidade e ao impacto. O termo probabilidade se refere às chances de um evento improvável acontecer ou mesmo a probabilidade de um risco se materializar. Já em relação ao impacto, pode ser considerada como o potencial comprometimento inerente ao evento (HOPKIN, 2017).

O conceito de risco que será apropriado para caracterizar as incertezas, obstáculos e limitações para o desempenho das atividades das CPADs da PRF é o presente na Portaria do Ministro nº 2/2022, do MJSP, a qual considera risco como a possibilidade de ocorrer um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de probabilidade e impacto (BRASIL, 2022a).

Como forma de lidar com os riscos, que são inerentes às organizações, cabe o gerenciamento desses riscos. COSO (2017) define a GR como um processo aplicado na definição da estratégia e na performance, com o escopo de identificar eventos com potencial de afetar a organização e possibilitar o cumprimento dos seus objetivos. Para Vieira e Barreto (2019), de forma geral, GR refere-se à arquitetura, composta por princípios, estrutura e processo, para gerenciar riscos de forma eficaz, melhorando a capacidade de criar valor. Para Paquette *et al.* (2010), inclui as atividades envolvidas na seleção e implementação de medidas de mitigação buscando trazer o risco a um nível aceitável dentro de um custo aceitável, assim, não se trata apenas de técnica defensiva, mas o desenvolvimento de uma estratégia ajustada ao risco que equilibra oportunidades com consequências.

Atualmente, a GR é aplicada em diversos campos do conhecimento e nas mais variadas áreas. Como exemplo, os estudos acerca da utilização do padrão ISO 31000 em projetos complexos de engenharia (OLECHOWSKI, *et al.*, 2016), os de GR em relação às tecnologias por *startups* (TEBERGA; OLIVA, 2018) e, ainda, a aplicação do padrão ISO

31000 com outras ferramentas de gestão na consecução da GR corporativa (ALMEIDA *et al.*, 2019). Também nos estudos de Federico Neto, Santos e Oliva (2018); Oliva, (2016).

Em relação à maturidade da GR, Crawford (2015) pontua que o conceito de maturidade apresentou-se como processo apto a mapear e melhorar os serviços da organização. Nesse passo, o índice de maturidade da GR deve ser medido para determinar se a aplicação do gerenciamento de riscos dentro da organização foi bem-sucedida. Nesse mesmo viés, modelos de maturidade são desenvolvidos para assessorar as organizações no caminho da eficiência (DE BRUIN *et al.*, 2005). Difundem-se estudos que buscam desenvolver modelos de maturidade em GR nas organizações privadas, tendo, como exemplo, os estudos de Teberga, Oliva e Kotabe (2018); Zhao, Hwang e Low (2013).

Abrams *et al.* (2007), demonstraram como as organizações privadas evoluem ao longo de um *continuum* de maturidade na GR, partindo de um estado de mera prevenção de penalidades até que alcancem um de transformação contínua baseada em risco. O aprendizado organizacional é reconhecido como um fator-chave para a maturidade organizacional. Assim, quanto mais uma empresa adquire e interpreta informações relacionadas ao risco do projeto, maior o nível de maturidade em GR que a organização pode atingir (WANG *et al.*, 2018).

Em adição, aponta-se no sentido de que empresas com níveis mais altos de maturidade do processo de GR corporativos são caracterizadas por um desempenho operacional mais alto do que seus pares, assim, é fornecido suporte para a vinculação do desempenho operacional associado à maturidade dos processos de GR corporativos (CALLAHAN; SOILEAU, 2017).

As empresas que atingiram níveis maduros de GR estão exibindo um valor de empresa mais alto (FARREL; GALLAGHER, 2015). Indica-se, também, associação positiva entre a maturidade da GR e o tamanho da empresa (ZHAO; HWANG; LOW, 2013). Nesse caminho,

a GR visa permitir que a organização lide de forma efetiva com os riscos e oportunidades associados para melhoria no atingimento dos seus objetivos.

Em relação aos modelos de GR, pode ser delineada por meio de padrões e boas práticas internacionais para a sua aplicação em organizações (VIEIRA; BARRETO, 2019). Tais modelos sistematizam procedimentos e ordenam ações para a efetivação em determinada organização, projeto ou programa. Diversos modelos são utilizados atualmente em GR, cabendo aqui fazer menção a três deles, que podem ser utilizados ou adaptados pela Administração Pública: a) modelo proposto por COSO (2017), o *Enterprise Risk Management – ERM*; b) o modelo proposto pelo Tesouro Britânico *Management of Risk – A Strategic Overview*, conhecido como “*Orange Book*”, (UNITED KINGDOM, 2020); e c) o modelo proposto pela *International Organization for Standardization [ISO]*, no Brasil sendo divulgado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, ISO 31000 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

2.2.1.1 *Enterprise Risk Management – ERM*

O COSO, o qual não tem fins lucrativos e é formado por algumas das principais associações de classe de profissionais da área financeira e contábil dos Estados Unidos da América, lançou uma estrutura de GR de COSO ERM (*Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*) com a proposta de minimizar as divergências sobre a utilização da GR em diferentes áreas e organizações.

Lançado oficialmente em 2004 e revisto em 2017, inclui aspectos da cultura gerencial, da estratégia e da performance, com visão ampliada dos objetivos e dos níveis organizacionais. Apresentou estrutura e conjunto de definições que permite que organizações de todos os tipos e tamanhos compreendam e melhorem seus ambientes de risco (COSO, 2017).

O COSO ERM – *Integrating with Strategy and Performance* (2017) é constituído por cinco componentes inter-relacionados que formam sua estrutura de gerenciamento de risco: a) governança e cultura – a governança deve reforçar e instituir responsabilidades de supervisão sobre a GR corporativos, bem como a cultura apresenta comportamentos esperados e o entendimento de risco; b) estratégia e definição de objetivos – a GR, estratégia e definição de objetivos devem atuar em conjunto no processo de planejamento estratégico; c) performance – as incertezas que podem impactar os cumprimento dos objetivos da organização devem ser identificados no contexto do apetite de risco; d) análise e revisão – após identificação, os riscos são analisados com a finalidade de determinar a forma como serão administrados e, posteriormente, refletir acerca dos processos de GR; e) informações, comunicações e divulgação – a GR demanda processo contínuo de obtenção de informações, devendo levar em consideração o modo e o lapso temporal em que as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas (COSO, 2017). Na Figura 1 é apresentado o fluxo do modelo COSO ERM, versão 2017.

Na Figura 1. Modelo COSO 2017, integrado com estratégia e performance



Fonte: Traduzido de COSO (2017).

O processo de GR do modelo COSO fornece estrutura para organizações de todos os tamanhos e estabelece princípios que podem ser aplicados desde a tomada de decisões estratégicas até as de desempenho (COSO, 2017). Além da aplicação em organizações privadas, estudos demonstram a aplicação no setor público do modelo COSO II, modelo datado de 2004, dentre eles MacGillivray *et al.* (2007); Martins *et al.* (2018); Cienfuegos (2019).

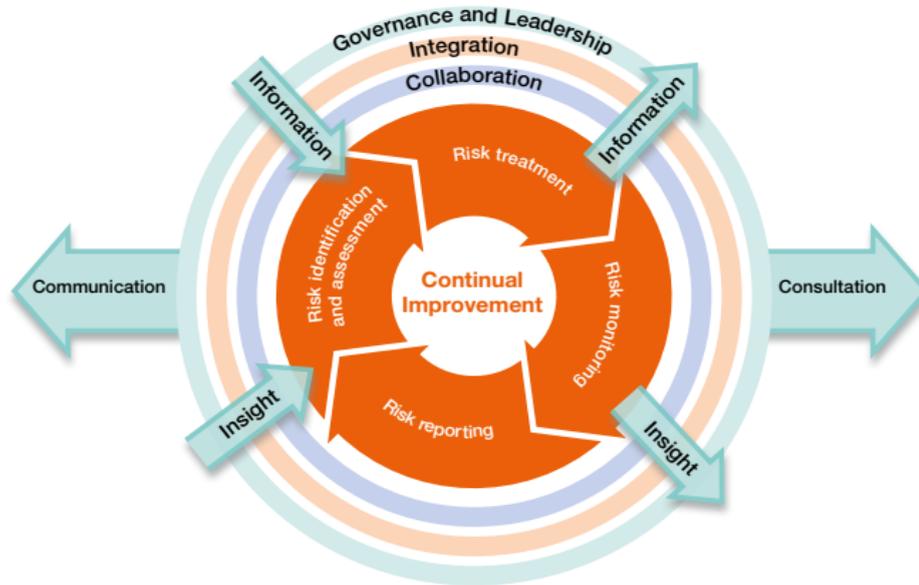
No estudo de Oulasvirta e Anttiroiko (2017), buscou-se mapear a adoção de medidas formais de GR em governos locais finlandeses, em conclusão, vislumbrou-se que o modelo COSO II não é suficientemente adaptável às necessidades e realidades do setor público e o seu custo/benefício seria modesto. Já no de Callahan e Soileau (2017), é fornecido suporte para a vinculação do desempenho operacional aprimorado associado à maturidade dos processos de COSO II.

2.2.1.2 *Orange Book e Risk Assessment Framework*

O documento *The Orange Book Management of Risk – Principles and Concepts – Orange book*, atualizado em 2020, é a principal referência do programa de GR do governo do Reino Unido. Publicado pela *HM Treasury*, explica que o modelo deve funcionar num ambiente em que o apetite pelo risco foi definido. O conceito de apetite de risco (quanto risco é tolerável e justificável) pode ser considerado como uma "sobreposição" em todo o modelo.

O modelo dissecou o processo de GR em elementos para fins ilustrativos, além de demonstrar como o processo de GR central não é isolado, mas ocorre em um contexto, e como certos insumos devem ser dados ao processo global para gerar os resultados desejados na GR (UNITED KINGDOM, 2020), conforme se verifica na Figura 2 a seguir.

Figura 2. *Risk Management Framework – The Orange Book*



Fonte: United Kingdom (2020).

O modelo *The Orange Book* traz como vantagens o fato de ser compatível com padrões internacionais de GR, como COSO e ISO 31000. Apresenta uma introdução ao tema GR e trata de um assunto complexo de forma abrangente e simples (BRASIL, 2018a). Esse modelo foi desenvolvido especificamente para organizações públicas e incorpora o componente denominado parcerias, considerado relevante para as características do setor público (UNITED KINGDON, 2020)

Por este modelo, os riscos devem ser gerenciados em três níveis: estratégico, de programas e de projetos e atividades. No nível estratégico, situa-se o contrato político do Governo com a sociedade e é estabelecida a coerência do seu Programa de Governo. Decisões neste nível envolvem a formulação dos objetivos estratégicos e as prioridades para a alocação de recursos públicos em alinhamento com as políticas públicas. No nível de programa, encontram-se as decisões de implementação e gerenciamento de programas temáticos previstos no nível estratégico, através dos quais são executadas as políticas e as ações prioritárias de Governo. No nível de projetos e atividades, encontram-se os projetos que

contribuirão para o atingimento dos objetivos dos programas, e as atividades relativas aos processos finalísticos. Os três níveis são interdependentes e toda a organização deve estar envolvida no gerenciamento de riscos nos diferentes níveis (UNITED KINGDON, 2020)

Ademais, a estrutura de GR presente no *The Orange Book* oferece suporte para a identificação e gestão de oportunidades e riscos dentro de níveis desejados em uma organização, apoiando a inovação e a excelência na realização dos objetivos (UNITED KINGDON, 2020).

Acerca do processo de GR, pontua-se que devem ser estruturados para incluir: identificação e avaliação de risco para determinar e priorizar como os riscos devem ser gerenciados; a seleção, design e implementação de opções de tratamento de risco que apoiem a realização dos resultados pretendidos e GR a um nível aceitável; projeto e operação de integração, e monitoramento de risco; e a apresentação de relatórios de risco oportunos, precisos e úteis para melhorar a qualidade da tomada de decisão e para apoiar a gestão dos órgãos no cumprimento de seus objetivos (UNITED KINGDON, 2020).

O processo de GR previsto no *The Orange Book* é composto pelas etapas: 1) *Supporting principles* – os princípios de apoio devem garantir a adequada concepção e implementação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de risco identificação e avaliação, tratamento, monitoramento e relatórios; 2) *Risk identification and assessment* – encontrar quais são os riscos que podem impactar a organização é essencial para a construção do seu perfil de risco, bem como analisar, avaliar o risco e o resultado da avaliação de risco deve ser registrado, comunicado e validado em níveis apropriados da organização; 3) *Risk treatment* – seleção do risco mais adequado com a opção de tratamento visando equilibrar os benefícios potenciais derivados do aprimoramento da realização dos objetivos em relação aos custos, esforços ou desvantagens das ações propostas; 4) *Risk monitoring* – monitora se o

perfil de risco está mudando ou não e obtém garantias de que a gestão de riscos é eficaz, além de identificar quando outras medidas são necessárias; 5) *Risk reporting* – as informações devem apoiar o conselho para avaliar se as decisões estão sendo feitas dentro de seu apetite de risco com sucesso atingir os objetivos, para revisar a adequação e eficácia dos controles internos (UNITED KINGDOM, 2020).

No âmbito nacional, esse modelo foi selecionado para integrar a base conceitual do modelo de avaliação da maturidade em GR do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2018a).

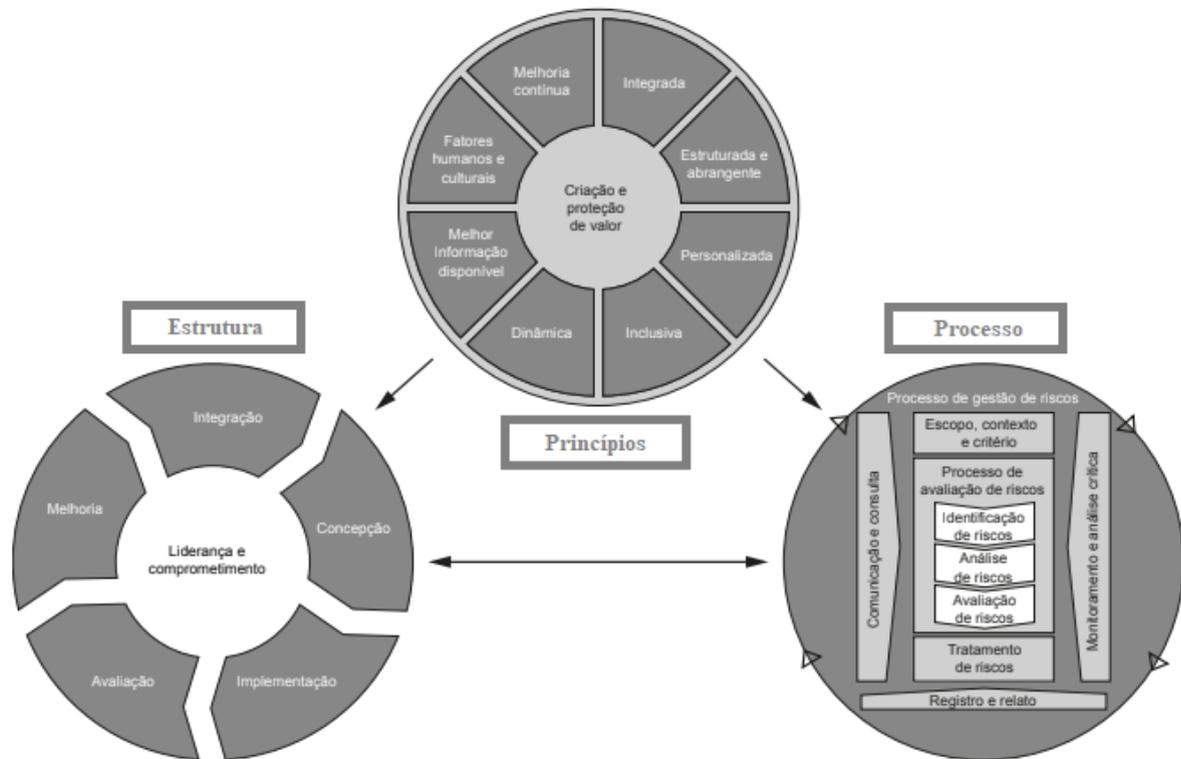
2.2.1.3 NBR ISO 31000:2018

A ISO 31000:2018 foi elaborada pelo *International Organization for Standardization (ISO) Technical Management Board Working Group on Risk Management (ISO/TMB/WG)*, fórum mundial que busca o consenso na elaboração de normas internacionais, via conciliação dos interesses de diversos segmentos da sociedade (OLECHOWSKI *et al.*, 2016).

A NBR ISO 31000:2018, em adoção idêntica, fornece princípios e diretrizes genéricas para a GR, podendo ser utilizada por qualquer organização, seja pública ou privada, podendo ser aplicada ao longo da vida de uma organização e a uma ampla gama de atividades, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

O propósito da gestão de riscos é a criação e proteção de valor nas organizações (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018, p. 3). Na NBR ISO 31000:2018 o gerenciamento de riscos é baseado em princípios, estrutura e processo, como pode ser observado na Figura 3.

Figura 3. *Framework* de Gestão de Riscos NBR ISO 31000:2018



Fonte: Adaptado de ABNT (2018).

Os princípios fornecem o alicerce para a definição da estrutura e dos processos para uma GR eficaz e eficiente: integração, estruturação e abrangência, personalização, inclusão, dinamismo, informação, fatores humanos e culturais, além de melhoria contínua (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

A estrutura tem por propósito "apoiar a organização na integração da gestão de riscos em atividades significativas e funções". São componentes da estrutura da GR: liderança e comprometimento para que haja integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018, p. 4).

Já o processo de GR do modelo proposto pela NBR ISO 31000:2018, fluxo à direita do modelo citado na Figura 3, é formado pelas etapas de comunicação e consulta, que é contínuo em todo o processo; estabelecimento do contexto; processo de avaliação de riscos,

composto pelas etapas de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos; tratamento de riscos; registro e relato; e monitoramento e análise crítica, também contínuo por todo o processo (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

A NBR ISO 31000:2018 aponta no sentido de que o processo de gestão de riscos seja parte integrante da gestão, incorporado na cultura e nas práticas, e adaptado aos processos de negócios da organização, bem como deve ser comunicado às partes interessadas. Ademais, a última versão aponta a necessidade de atuação em destaque da alta gestão da organização na implementação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

Os planos de comunicação e consulta devem ser desenvolvidos de forma oportuna e que assegurem que a informação adequada seja coletada, consolidada, sintetizada e partilhada, com a implementação das melhorias. Ainda, a comunicação e consulta eficazes asseguram que os responsáveis pela implementação do processo de GR e as partes interessadas compreendam os fundamentos sobre os quais as decisões são tomadas e as razões pelas quais ações específicas são requeridas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018)

Ao estabelecer o escopo, contexto e critérios personaliza-se o processo de GR, permitindo um processo mais eficaz e o tratamento adequado dos riscos identificados. Em adição, ao estabelecer o contexto, a organização articula seus objetivos, define os parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, além de definir o escopo e os critérios de risco para o restante do processo. O contexto externo é baseado no contexto de toda a organização, porém com detalhes específicos sobre requisitos legais e regulatórios, percepções de partes interessadas e outros aspectos dos riscos específicos para o escopo do processo de gestão de riscos. O contexto interno é algo dentro da organização que

pode influenciar a maneira pela qual uma organização gerenciará os riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

O processo de avaliação de riscos é o processo global de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos. A identificação de riscos é o momento em que a organização identifica as fontes de risco, áreas de impactos, eventos e suas causas e consequências potenciais. A finalidade desta etapa é gerar uma lista abrangente de riscos baseada nestes eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos. A análise de riscos envolve a compreensão dos riscos e a apreciação das causas e as fontes de risco, suas consequências positivas e negativas, e a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer. A análise de riscos pode ser realizada com diversos graus de detalhe, dependendo do risco, da finalidade da análise e das informações, dados e recursos disponíveis. Dependendo das circunstâncias, a análise pode ser qualitativa, semiquantitativa ou quantitativa, ou uma combinação destas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

A finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões com base nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação do tratamento. A avaliação de riscos compara o nível de risco encontrado durante o processo de análise com os critérios de risco estabelecidos quando o contexto foi considerado. Com base nesta comparação, a necessidade do tratamento pode ser considerada (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

O tratamento de riscos é a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. Uma vez implementado, o tratamento fornece novos controles ou modifica os existentes. Selecionar a opção mais adequada de tratamento de riscos envolve equilibrar, de um lado, os custos e os esforços de implementação e, de outro, os benefícios

decorrentes, relativos a requisitos legais, regulatórios ou quaisquer outros, tais como o da responsabilidade social e o da proteção do ambiente natural. Tratar riscos envolve um processo cíclico composto por: avaliação do tratamento de riscos já realizado; decisão se os níveis de risco residual são toleráveis; se não forem toleráveis, a definição e implementação de um novo tratamento para os riscos; e avaliação da eficácia desse tratamento (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

A NBR ISO 31000:2018 orienta que o monitoramento e a análise crítica sejam planejados como parte do processo de gestão de riscos e envolvam a checagem ou vigilância regulares. Podem ser periódicos ou acontecer em resposta a um fato específico. É importante que as responsabilidades relativas ao monitoramento e à análise crítica sejam claramente definidas. Além disso, o ideal é que os processos de monitoramento e análise crítica da organização abranjam todos os aspectos do processo da GR (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

Ao analisar comparativamente os modelos COSO ERM e ISO 31000, Souza *et al.* (2020) esclarecem que o modelo COSO ERM é complexo, multicamadas e que muitas organizações o consideram difícil de ser implementado. O modelo ISO 31000 fornece uma abordagem simplificada e mais fácil de implementar. O ISO 31000 baseia-se num processo de gestão e, através da adaptação do processo para cada organização, integra-se nas iniciativas e estratégias existentes. O modelo COSO ERM é baseado no controle e na conformidade, o que contribui para que ele seja difícil para os gerentes de risco tradicionais adotarem.

Difere também do modelo *Orange Book* do Governo Britânico, pois pode ser aplicada a qualquer tipo de risco ou organização, independentemente de sua natureza, tanto os com consequências positivas quanto os com negativas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

Desse modo, para avaliação dos riscos no presente estudo optou-se pelo modelo NBR ISO 31000:2018, notadamente pela facilidade de implementação, bem como pela existência da norma complementar NBR ISO/IEC 31010:2012, atualizada pela NBR IEC 31010:2021, que dissecou o processo de avaliação de riscos.

2.2.2 Gestão de riscos no setor público

A sociedade atual apresenta como necessidades respostas imediatas e efetivas por parte do poder público. Nesse viés, modelos de gestão tradicionais acabam por forçar as organizações públicas a buscarem novas formas de atender aos anseios dessa sociedade, exige-se a adoção de ferramentas que melhorem a tomada de decisão pelos governos (PELEIAS *et al.*, 2013).

A GR, apesar de inicialmente ter sido elaborada para o setor privado, ingressou no setor público recentemente (SOUZA *et al.*, 2020). Cienfuegos (2019) aponta que, como no setor privado, a GR também ganhou popularidade crescente por entidades públicas, no entanto, a implementação correta da GR pode ser uma tarefa difícil de realizar. Souza *et al.* (2020), advogando o uso de modelos internacionais de GR no setor público, alertam para a necessidade da manutenção da autonomia e adequação ao serviço público. Ainda, os mesmos autores apontam que os modelos COSO e a Norma ISO 31000 foram usados como alicerce para implementação da GR na Administração Pública Federal.

Em que pese as dificuldades de implementação da GR no setor Público (OULASVIRTA; ANTTIROIKO, 2017), estudos trazem especificidades na transição do processo de GR do setor privado para o público. Palermo (2014) mostra a relevância da adoção de uma GR formal como ferramenta de prestação de contas, bem como aponta que a gestão de riscos pode ser flexibilizada às necessidades das diferentes partes da organização pública. Carlsson-Wall *et al.* (2019) apontam que a GR não acontece apenas através do

aparato do sistema formal, de cima para baixo, mas também por meio de sistemas não formalmente sancionados pela organização. Woods (2009) observa que as políticas do governo central afetam diretamente a GR, impactam na priorização de recursos, no compartilhamento de conhecimentos e no estabelecimento de padrões mínimos.

No tocante à GR em organizações públicas nacionais e internacionais, estudos ratificam a aplicabilidade da GR no setor público, dentre eles, Brito *et al.* (2017); Collier e Woods (2011); Halachmi (2005); Hood e Smith (2013); Klein Junior (2020); Oulasvirta e Anttiroiko (2017).

No estudo de Klein Júnior (2020), foram analisados os desafios de implementação da GR, mormente em face do impacto dessa inovação nas formas de *accountability* e *enforcement* de agentes públicos. Parte-se de que governos têm adotado a GR como parte de um novo padrão de excelência para o controle interno. Em suas conclusões, aponta que a GR, em que pese tenha servido como subsídio para legitimação do incremento do controle interno, não se traduziu efetiva alteração nas formas de prestação de contas e responsabilização.

Hood e Smith (2013), ao examinarem o grau em que há evidências de gestão de risco quantificável e positiva nas autoridades locais do Reino Unido, concluíram pela necessidade de que as organizações públicas avaliem os resultados da GR usando modelos de maturidade. Nesse caminho, e somando-se ao apresentado por Farrell e Gallagher (2015), mostra-se importante como etapa de análise da capacidade de GR.

A pesquisa de Woods (2009) revela que os fatores críticos de sucesso são políticos, pois é a vontade política que fornece o ambiente crítico e contexto para garantir sucesso, o que guarda relação próxima com as diretrizes presentes nos modelos COSO e ISO, que clamam pela atuação da alta gestão da organização na implantação do processo de GR.

Na análise proposta por MacGillivray *et al.* (2007), ao comparar a maturidade em GR em oito concessionárias de água do Reino Unido, Austrália e EUA, identificaram a necessidade de uma melhor gestão do conhecimento de risco, bem como de treinamento. Corroboram com o estudo de Wang *et al.* (2018), que apontam que o aprendizado organizacional é reconhecido como um fator chave para a maturidade organizacional.

Cienfuegos (2019) trouxe indicativo de que municípios maiores têm maior maturidade de risco e, assim, implementam práticas de GR mais sofisticadas. Corroboram o apresentado por Zhao, Hwang e Low (2013), que verificaram associação positiva entre a maturidade e o tamanho da empresa. Nesse mesmo caminho, Federico Neto, Santos e Oliva (2018) quando afirmam que organizações maiores tendem a gerenciar seus riscos de forma mais estruturada quando comparadas com os menores.

No estudo de Oliva (2016), constatou-se que as organizações estão incorporando capacidades na GR e exemplifica afirmando que as do nível intermediário de maturidade apresentam GR com alto grau de organização, uso de métodos e técnicas, e maior descentralização, ou seja, características distintivas da literatura do passado. Trata-se de caminhar no mesmo passo que Abrams *et al.* (2007).

2.2.3 Gestão de riscos na Administração Pública brasileira

O processo de adoção da GR no Governo Federal, como dito na Seção primária introdutória, é recente (SOUZA *et al.*, 2020). Em adição, a GR é um constituinte relevante do sistema de governança pública (BRASIL, 2020a), bem como apresenta crescimento (MARTINS *et al.*, 2018). Em relação à aplicação de modelos internacionais em GR no setor público, verifica-se sua possibilidade, todavia, em que pese legitimidade e segurança na aplicação no setor público e exista vínculo entre os modelos e as normas brasileiras, deve ser buscada a manutenção da autonomia do ente público e adequação (SOUZA *et al.*, 2020). Em

adição, Nunes *et al.* (2020) afirmam que parcela significativa dos estudos baseia-se no modelo estabelecido pelo COSO.

O fomento à gestão de riscos na Administração Pública Federal é orientado pelos órgãos de controle – TCU e CGU. A obrigação de adoção e sistematização da GR foi estabelecida na Instrução Normativa MP/CGU n.º 01/2016, que, em apertada síntese, apresenta a necessidade de se implementar, manter, monitorar e revisar o seu processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos. Relaciona o risco com eventos que podem impactar na consecução dos objetivos institucionais, bem como apresenta a necessidade de monitoramento da GR (BRASIL, 2016).

A OECD, em avaliação do Sistema de Integridade da Administração Pública Federal, recomendou que o Brasil deveria integrar a GR como elemento-chave da responsabilidade gerencial; aumentar a coordenação na formulação e implementação de políticas de integridade; e aprimorar os esforços de avaliação de medidas de apoio à integridade com o fito de gerar um processo contínuo de aprendizagem. A OECD, no tocante à avaliação da maturidade traz que a GR no serviço público requer “a realização de avaliações *ex post* sobre a eficácia das ações de mitigação, baseadas no reconhecimento de que nem sempre os diagnósticos e as ações originais surtem o efeito desejado” (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2012, p. 31).

Ainda, em relação ao nível de maturidade em GR nas organizações públicas, para o TCU, o objetivo da avaliação da maturidade em gestão de riscos é apoiar os gestores públicos na realização de uma autoavaliação, visando a elaboração de planos de ação para aperfeiçoamento das práticas de gestão de riscos. Ainda, o órgão de controle desenvolveu um modelo de avaliação de maturidade organizacional, partindo das premissas de que a maturidade de uma organização é delimitada pelas capacidades de liderança, políticas e

estratégias, bem como do preparo da organização pública para a GR, bem como pelo emprego dessas capacidades aos processos, parcerias e resultados obtidos na melhoria do desempenho (BRASIL, 2018a).

Frise-se que, notadamente em relação à Administração Pública Brasileira, pendem mais estudos acerca da aplicação da GR. Trata-se de lacuna teórica identificada por Souza *et al.* (2020) quando apontam a necessidade de futuras pesquisas que visem aprofundar a institucionalização do gerenciamento de riscos corporativos nas organizações do setor público e como têm alterado o comportamento dos gestores e a condução das políticas públicas, dos serviços e do tipo de controle exercido pelos órgãos internos dessas organizações. Inclusive, não foi possível validar algumas das especificidades relacionadas à GR.

No tocante à GR em órgãos policiais, é de se ressaltar que representam desafios únicos para a gestão pública. Cukier *et al.*, (2012), que investigaram as práticas de garantia de qualidade, GR e auditoria em 104 instituições policiais de níveis municipal, provincial e federal no Canadá, concluíram que as abordagens para garantia de qualidade, GR e auditoria evoluíram em todo o país, capitaneados pela inserção de regulamentos governamentais e agências de credenciamento.

Vários são os métodos de GR utilizados por instituições fiscalizadoras, nacionais e internacionais. Como exemplos, a *British Transport Police Authority* (BTPA), que realiza o patrulhamento das ferrovias do Reino Unido, apoiada no modelo ISO 31000, refere-se à GR como um processo estruturado e contínuo, que perpassa toda a organização. Identifica ameaças, avalia danos potenciais e subsidia decisões em resposta aos riscos que afetam os objetivos da BTP (BRITISH TRANSPORT POLICE AUTHORITY, 2018).

Outro exemplo de aplicação da GR, para a *Los Angeles Police Department* (LAPD) diferentemente do modelo da BTPA, o objetivo, além de reduzir danos, é o de impactar no

quantitativo de responsabilidades e litígios na esfera judicial relacionados com a execução da atividade-fim da organização (LOS ANGELES POLICE DEPARTMENT, 2018).

Já no Brasil, na Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), o sistema de GR é direcionado para os riscos estratégicos do órgão. Trata-se de contribuir para o crescimento sustentável através do assessoramento do alto-comando da PMDF. Tem por alicerce as normas NBR ISO 31000 e a avaliação dos riscos advém da combinação entre a probabilidade e o resultado da incerteza (POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, 2014).

Cukier *et al.* (2012) concluíram que várias organizações reconheceram que ainda estavam nos estágios iniciais de implementação da GR. Archbold (2005), em estudo sobre como as agências de aplicação da lei americana usam a GR em seus esforços para controlar a responsabilidade policial, concluiu que apenas 0,039 por cento identificaram a GR como ferramenta usada para controlar a responsabilidade relacionada à polícia dentro de suas organizações.

Em estudo próximo ao proposto na presente pesquisa, Mendes (2014) apresentou fatores que influenciavam negativamente no trabalho das comissões de ética do poder Executivo Federal. Ainda em relação aos obstáculos ao trabalho das comissões de ética, pontue-se o estudo de Oliveira *et al.* (2020), em que também são listadas categorias de análise de riscos na atuação das comissões de ética na Administração Pública Federal, entretanto, ocorre aprofundamento com a aplicação da ferramenta NBR ISO 31000:2009 para avaliação e tratamento dos riscos.

A proximidade com o presente estudo, guarda relação com o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2021), em que o Poder Executivo Federal vale-se dentro dos órgãos setoriais de sistemas para analisar as condutas dos servidores públicos, dentre eles, o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal e o SISCOR.

O primeiro por intermédio das comissões de ética. Já o segundo, mediante o processamento por comissões disciplinares.

2.2.4 Relação da gestão de riscos com a atividade de corregedoria e processamento disciplinar

A pesquisa visa verificar como os riscos influenciam no trabalho das CPADs e impactam no tempo de conclusão de PAD, por intermédio da utilização das ferramentas de GR, notadamente da NBR ISO 31000:2018.

A Lei nº 8.112, de 1990, impõe o prazo de sessenta dias, prorrogáveis por mais sessenta, para conclusão dos PADs, assim, existe lapso temporal para o fim do processamento disciplinar, sob pena de prescrição (BRASIL, 1990). Por outro lado, o prazo legal não é respeitado pela maioria dos órgãos integrantes do SISCOR (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2022). Assim, mostra-se imperiosa avaliação dos riscos que influenciam o trabalho das comissões disciplinares da PRF.

Em adição, ciente que são escassos os estudos que avaliam as investigações internas de agentes sob o viés da gestão pública e, ainda, que os poucos estudos que trabalham com a temática do processamento correcional concluem que a estrutura das atividades de corregedoria é um fator que não contribui para a regularidade e celeridade apuratória (CABRAL; BARBOSA; LAZZARINI, 2008), justifica-se a utilização de ferramentas de GR para melhoria das entregas e da prestação de contas.

Perfazendo a análise do arcabouço teórico que sustenta o estudo, primeiramente, sob o manto da gestão pública, foi apresentado breve relato acerca da evolução dos modelos organizacionais que perpassam a Administração Pública brasileira, culminando no presente com o flagrante dinamismo e a necessidade de prestação de contas para o cidadão-cliente. Em relação aos órgãos policiais, a necessidade de prestação de contas também se faz presente.

Assim, buscou-se apresentar o tema relativo às investigações internas dos agentes de segurança pública e Corregedorias sob a ótica da gestão pública. Em adição, foram apresentados estudos e normas que balizam o controle e o poder disciplinar da Administração Pública.

Em um segundo momento, no referencial teórico foram apresentados os pressupostos teóricos da GR, partindo dos conceitos, fundamentos, modelos internacionais, aplicação no serviço público e na Administração Pública do Brasil. Visualiza-se que existe compatibilidade entre a atividade de corregedoria e da GR. Diversos países e organizações governamentais ao redor do mundo se valem da teoria da GR para aprimorar a gestão e reduzir as incertezas presentes na atuação do setor público (CUKIER *et al.*, 2012; ARCHBOLD, 2005).

Nesse caminho, a GR constitui-se de um processo, que perpassa os níveis estratégico, de programas e de atividades, fundamental às organizações, consistindo numa ferramenta destinada a identificar, prevenir, conter e mitigar/neutralizar riscos de acordo com os objetivos de um projeto, setor ou organização (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018).

Em adição, apresenta caráter de obrigatoriedade para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Estimula-se a adoção da GR como forma das organizações públicas aumentarem sua capacidade de lidar com riscos em seus planos estratégicos, programas e projetos finalísticos (BRASIL, 2016). Caminhando ao encontro da recomendação exarada pela OECD (2012) no sentido da implementação, obrigatoriedade de monitoramento e revisão do processo de GR.

Estudo de Souza *et al.* (2020) aponta que os modelos COSO ERM e a Norma ISO 31000 foram utilizados como esforços para implementação da GR na Administração Pública

Federal. Assim, mostra-se possível a análise e avaliação dos riscos, conforme modelo proposto pela NBR ISO 31000:2018 no presente estudo.

Desse modo, será aplicado o processo de avaliação de riscos constante da ferramenta NBR ISO 31000:2018 aos riscos oriundos do processamento disciplinar. Os riscos são abordados nas entrevistas como incertezas, tratadas a partir da possibilidade de ocorrência e da sua gravidade, que impactam no trabalho das CPADs da PRF.

Do referencial teórico, revela-se também que os riscos podem ser tanto do plano interno quanto do externo. Os decorrentes de fatores externos, principalmente, do relacionamento e da influência advindas de órgãos externos que impactam diretamente o trabalho das CPADs. Em relação aos fatores internos, associados à GR, se apresentam como influentes na atuação das comissões disciplinares, notadamente os decorrentes do próprio processamento disciplinar. Em adição, como fator interno, será analisada a influência da estrutura organizacional fornecida pela PRF às CPADs.

Os riscos que impactam no trabalho das CPADs da Corregedoria da PRF serão descortinados neste trabalho, podendo ou não corroborar os estudos de Lemgruber, Musumeci e Cano (2003) e por Cabral, Barbosa e Lazzarini (2008). Os últimos apontam que a estrutura das atividades de corregedoria é um fator que não contribui para a regularidade e celeridade apuratória, amplificando o sentimento de impunidade atualmente experimentado na sociedade. Já os primeiros, de que a alta rotatividade das CPADs e o volume de trabalho são problemas que limitam a atuação das Corregedorias.

Nesse caminho, as seguintes hipóteses serão testadas: 1) H1: A estrutura das atividades de Corregedoria da PRF não contribui para o processamento disciplinar e para a celeridade apuratória, corroborando o estudo de Cabral, Barbosa e Lazzarini (2008); 2) H2: A alta rotatividade das CPADs e o volume de trabalho existente dificultam o processamento

correcional, corroborando o apresentado por Lemgruber, Musumeci e Cano (2003); 3) H3: não há utilização de ferramentas de GR institucionalizadas no trabalho das comissões disciplinares da PRF, em que pese a existência de obrigatoriedade normativa e a consolidação da GR de riscos como medida eficaz para o atingimento dos objetivos dos órgãos e entidades do serviço público.

3 MÉTODO

A pesquisa realizada é um estudo de caso com abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com o emprego dos métodos de coleta de evidências em documentos e em entrevistas semiestruturadas e a técnica de análise de conteúdo – conforme delineada por Bardin (1977) – para análise e interpretação, visando responder a questão de pesquisa.

A descrição do percurso metodológico está dividida em sete Seções: caracterização da pesquisa (Seção secundária 3.1); caracterização da organização em estudo e perfil dos participantes (Seção secundária 3.2); coleta de evidências (Seção secundária 3.3); técnicas de pesquisa (Seção secundária 3.4); aplicação do modelo NBR 31000:2018 (Seção secundária 3.5); e modelo de pesquisa (Seção secundária 3.6).

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa é um estudo de caso, que na conceituação de Yin (2001, p. 32) trata-se de uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Sendo um método valioso de exploração e compreensão de fenômenos sociais (MACHADO, 2021).

A abordagem da pesquisa será qualitativa, que se caracteriza pela tentativa de compreensão detalhada dos significados extraídos do apresentado pelos entrevistados (RICHARDSON, 2012). Os critérios centrais da pesquisa qualitativa estão mais voltados para a confirmação se as descobertas estão embasadas no material empírico, ou se os métodos foram adequadamente selecionados e aplicados, como também a relevância das descobertas e na flexibilidade dos procedimentos (FLICK, 2009).

A proposta de pesquisa será do tipo exploratória. Segundo Gil (2010) são pesquisas que possuem como objetivo apresentar visão geral acerca de determinado fato e realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado. Trata-se de estudo de caso exploratório (YIN, 2001), cuja finalidade principal envolve a elaboração e o teste de hipóteses (MACHADO, 2021).

Assim, a abordagem será qualitativa porque haverá a tentativa de compreensão detalhada das peculiaridades e evidências apresentadas pelos entrevistados. O estudo foi conduzido com membros de CPAD da PRF e buscou-se a valorização do significado extraído da fala dos entrevistados, buscando identificar os riscos que influenciam a atuação das CPADs. Em adição, é utilizado o modelo de GR presente na NBR ISO 31000:2018 como processo de avaliação dos riscos apresentados pelos entrevistados.

Por fim, a viabilidade de estudos com abordagem qualitativa e utilização de ferramenta de GR é também demonstrada pelos estudos de: Baharuddin e Yusof (2018); Federico Neto, Santos e Oliva (2018); Jia *et al.* (2013); MacGillivray *et al.* (2007).

3.2 Caracterização da organização em estudo e perfil dos participantes

A PRF, organização selecionada para este estudo de caso, é órgão de segurança pública criado em 1928, compondo o rol constitucional da segurança pública após a CF 1988. A PRF é órgão de atuação nacional e executa atividades de polícia administrativa, sendo responsável pelo patrulhamento ostensivo das rodovias federais. O caráter fiscalizatório da PRF guarda assento constitucional, nos termos do artigo 144, § 2º (BRASIL, 1988), bem como no artigo 2º-A da Lei nº 9.654, de 1998 (BRASIL, 1998).

A estrutura administrativa da PRF é composta pela Sede, unidade central administrativa, localizada em Brasília/DF, e vinte e sete superintendências regionais, uma em

cada unidade da Federação. Ademais, cada superintendência divide sua circunscrição em delegacias, que, por sua vez, dividem suas áreas de atuação em unidades operacionais. São aproximadamente 150 delegacias e 413 unidades operacionais distribuídas por todo o território nacional (SILVA, 2020).

As atividades da PRF são divididas em operacionais e especiais. As primeiras são as desenvolvidas pela PRF visando o policiamento ostensivo, a fiscalização de trânsito e o atendimento a usuários nas rodovias federais. As especiais são as atividades administrativas que visam dar suporte às operacionais.

No Plano Estratégico da PRF, de 2021 até 2028, tem-se como valor a integridade e, ainda, dentre os objetivos estratégicos está a gestão e inovação com a governança do conhecimento e a promoção da cultura da decisão baseada em evidências e direcionada a resultados, o que orienta ao aprimoramento da gestão correcional (BRASIL, 2022b).

Como especificidade que escora a escolha da organização, aponta-se o tamanho da estrutura da Corregedoria da PRF, que será apresentado na Seção secundária 4.2. O porte foi delimitado pelo quantitativo de servidores; volume de PAD; pelo quantitativo de cargos em comissão e funções comissionadas/gratificadas; e, por fim, pelo alcance nacional da Corregedoria da PRF. Além disso, favoreceu a escolha da PRF o fato do MJSP ter instituído sistema de governança que visa organizar o processo decisório quanto à GR (BRASIL, 2022a).

Outra especificidade que advogou pela escolha da PRF foi o percentual de PAD com duração maior que dois anos: 54,50%. Podendo o tempo médio de conclusão ser medido de duas formas. A primeira para PAD concluídos, que tem tempo médio de 482 dias. A segunda forma, leva em consideração o tempo médio de PAD em andamento, que tem tempo médio de 903 dias (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2022). Verifica-se que mais da metade

dos PADs da PRF – ainda não concluídos – excedem em mais de sete vezes o prazo estabelecido em lei, que é de 60 (sessenta) dias prorrogáveis por mais de 60 (sessenta) dias (BRASIL, 1990).

Em relação ao perfil do participante, a pesquisa foi conduzida junto aos servidores que trabalham em CPADs da PRF. Em relação aos requisitos para os servidores da PRF, seguem o disposto no art. 149 da Lei n.º 8.112, de 1990 (BRASIL, 1990). Contudo, diante da ausência de requisitos legais específicos para participação em CPAD, foram seguidos os seguintes passos para escolha dos participantes da pesquisa:

a) Inicialmente, delimitou-se a participação na pesquisa aos servidores da PRF que haviam atuado em PAD nos últimos 3 anos, tendo como referencial o mês de maio de 2022;

b) Posteriormente, foi eleito como critério ter exercido função de chefia na atividade correcional da PRF nos últimos 5 anos. Este critério buscou selecionar os participantes com conhecimento sobre gestão correcional;

c) Após os passos anteriores, buscou-se garantir a participação de membros de CPADs de todas as regiões do Brasil, buscando uma avaliação de riscos representativa nacionalmente;

d) Por fim, respeitados os passos anteriores, atendeu-se a voluntariedade e disponibilidade dos participantes.

3.3 Coleta de evidências

O procedimento de coleta de evidências foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, antecedidas de etapa documental-bibliográfica para obtenção de dados

secundários, propiciando densidade ao estudo e expandindo o entendimento acerca do objeto de investigação.

Na etapa documental, os dados coletados são oriundos de normas que regulam a atuação das comissões disciplinares do Poder Executivo Federal, bem como em relação às características das CPADs da PRF, especialmente importante para caracterizar o arcabouço que circunda as comissões, fornecendo, ainda, elementos para a definição do contexto em que estão inseridas, que é parte do modelo de GR adotado na pesquisa.

Para obtenção de dados primários foi utilizada a entrevista do tipo semiestruturada. Foram utilizadas perguntas já formuladas, contudo deixando liberdade para o entrevistado aprofundar nos tópicos desejados. Ainda, o pesquisador teve o cuidado constante em não influenciar o entrevistado, evitando a distorção de palavras e comportamentos (RICHARDSON, 2012). A utilização de entrevistas semiestruturadas para aplicação de ferramentas de GR, também foi observada nos estudos de Baharuddin e Yusof (2018); Federico Neto, Santos e Oliva (2018).

As entrevistas foram realizadas por meio audiovisual, na plataforma *google meet*, com posterior análise e tratamento dos dados pela técnica de análise de conteúdo. As entrevistas seguiram o modelo previsto no Apêndice B. Foram realizadas 17 entrevistas. A coleta de evidências foi realizada entre os meses de maio e junho de 2022, sendo que as entrevistas somente foram iniciadas após a leitura e o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) por cada participante.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e tiveram duração média de 50 minutos, sendo focadas em três tópicos: caracterização das comissões disciplinares da PRF; caracterização das estruturas das atividades das comissões disciplinares da PRF; e institucionalização da GR nas atividades das comissões disciplinares da PRF.

Antes das entrevistas, foi realizado um procedimento de validação por meio da aplicação de dois pré-testes com membros de CPAD da PRF visando possíveis ajustes de conteúdo, e essas entrevistas não foram contabilizadas no quantitativo total. Buscou-se com os pré-testes verificar se as perguntas eram perfeitamente compreendidas, se as questões foram interpretadas similarmente pelos entrevistados, bem como se as respostas guardavam coerência com os objetivos de cada pergunta (VENÂNCIO; NASSIF, 2008).

A quantidade de entrevistas foi definida pelo critério de saturação teórica. Todavia, cabe justificar o tamanho da amostra em vez de apenas afirmar que foi suficiente. Seguindo as linhas práticas de orientação sugeridas por Rego, Cunha e Meyer (2019), utiliza-se como critérios iniciais para determinar o poder informacional de uma amostra, cinco questões: a) o objetivo do estudo; b) a especificidade da amostra; c) referencial teórico; d) qualidade do diálogo; e) estratégia analítica.

Em relação ao objetivo do estudo, parte-se de que é estreito, no caso a atuação da Corregedoria da PRF no processamento disciplinar, o que demanda quantitativo menor para a amostra. Em adição, a amostra é extremamente específica, pois os informantes apresentam características muito homogêneas, sendo todos membros de CPADs da PRF que exercem ou exerceram função de chefia na Corregedoria da PRF. Em relação ao nível do diálogo, o pesquisador também atua na Corregedoria da PRF, assim, foi possível obter boa relação com o quantitativo de entrevistados. A amostra foi adequada em relação à estratégia analítica em decorrência do diagnóstico organizacional ficar adstrito aos fatores limitantes à atuação das CPADs na PRF.

Em análise dos pontos acima, observa-se que o presente trabalho caminhou para que uma amostra reduzida tenha alto poder informacional, salvo quando se trata da teoria que o sustenta. No tocante ao referencial teórico, em que pese a teoria sobre Corregedorias e GR no

setor público nacional não seja tão robusta, o que demandaria amostra maior, é necessário levar em consideração o número atual de servidores em CPAD na PRF e o número de entrevistados, obteve-se representação de mais de 20% nesta amostra. Trata-se de parte representativa do quantitativo de membros de CPAD, o que demonstra o poder informacional da amostra.

Apresentado o poder informacional da amostra e os critérios de seleção dos participantes (Seção secundária 3.2), cabe explicar como ocorreu a saturação. O roteiro de entrevista foi dimensionado com perguntas que visavam: a) caracterizar as CPADs; b) caracterizar a estrutura fornecida pela PRF; c) a institucionalização da GR nas atividades das CPADs da PRF. A análise da saturação ocorreu em relação ao item b, especificamente em relação às perguntas constantes do número 17, “A partir de sua experiência, quais são as dificuldades/incertezas/riscos encontrados pela CPAD que impactam no trabalho e influenciam no tempo na conclusão de um PAD?”. Foi o momento em que os respondentes apontaram os riscos que influenciavam o processamento disciplinar.

Desse modo, a partir do momento em que os entrevistados não trouxeram novos riscos, para fundamentar a teorização desejada, foi interrompida a coleta de evidências. Para este trabalho, foi estabelecido o quantitativo mínimo de 12 entrevistas, conforme sugerido por Rego, Cunha e Meyer (2019) para grupos de informantes relativamente homogêneos.

A saturação teórica ocorreu com a realização de 13 entrevistas. Após a décima terceira entrevista não apareceram novos riscos, o que pode ser observado da análise do Quadro 13 (Seção terciária 4.5.2). As evidências apresentadas nas últimas 4 entrevistas apenas confirmaram o conteúdo das anteriores, assim, optou-se por encerrar a fase de coleta de dados e prosseguir com a análise. Thiry-Cherques (2009) sugere a realização do quantitativo de 6 a 12 entrevistas, acrescidas de 1/3, o que daria o montante de 8 a 15 entrevistas. Neste trabalho,

a saturação ocorreu dentro da margem estabelecida pelo autor, contudo, depois de encontrado o ponto de saturação, foram realizadas quatro entrevistas para efetiva confirmação da saturação.

3.4 Técnicas de pesquisa

A análise e interpretação dos resultados da pesquisa documental e das entrevistas foram baseadas na técnica de análise de conteúdo. Richardson (2012) aponta que a análise de conteúdo possui determinadas características metodológicas, dentre elas a objetividade, sistematização e inferência. Franco (2018) afirma que o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, que expressa um significado e um sentido. Nesse sentido, o “campo de aplicação da análise de conteúdo está limitado apenas pela imaginação do pesquisador” (RICHARDSON, 2012, p. 225).

Bardin (1977) organiza a análise de conteúdo em três fases cronológicas: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise é a “fase da organização propriamente dita” (RICHARDSON, 2012, p. 225). Tem por objetivo sistematizar as ideias, visando elaborar o percurso para o desenvolvimento do trabalho e, por conseguinte, da análise. Esta fase foi dividida nas etapas de: leitura superficial do material e escolha dos documentos; reformulação dos problemas, objetivos e hipóteses; e preparação do material (BARDIN, 1977; RICHARDSON, 2012). Na leitura flutuante, que foi o primeiro contato com os documentos selecionados e entrevistas realizadas, foram observadas as primeiras impressões sobre o material analisado. A reformulação de hipóteses e objetivos foi realizada, buscando validação ou não após as análises e a aplicação da ferramenta de GR selecionada. A preparação do material consistiu na reunião e organização das evidências que foram utilizadas na análise.

Em relação à etapa de exploração do material – na qual ocorre a codificação, classificação e categorização dos dados – foi utilizada uma ferramenta de apoio ao processamento dos dados. Foi adotada como ferramenta o software *Iramuteq* (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires), que se utiliza do ambiente estatístico do software R e ancora-se na linguagem *python*. Tal decisão adveio, primeiramente, pelo fato de ser um programa gratuito (CAMARGO; JUSTO, 2013). Em adição, advogaram pelo programa o seu rigor estatístico, as diferentes possibilidades de análise e a interface simples. Pontue-se que estudos demonstram a utilidade do programa *Iramuteq* na fase de exploração de dados da análise de conteúdo (CAMARGO; JUSTO, 2013; KLANT; SANTOS, 2021).

Foi utilizado no *Iramuteq* o método de Reinert para Classificação Hierárquica Descendente (CHD). A utilização do programa guardou similitude com o percorrido por Souza *et al.* (2018), assim o caminho do processamento dos dados seguiu com a preparação e a codificação do texto inicial; com a aplicação do método de CHD; e a interpretação das classes de dados.

Em relação ao tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, Laville e Dionne (1999) apresentam três estratégias de análise e interpretação qualitativas: o emparelhamento, a análise histórica e a construção iterativa de uma explicação. A estratégia adotada foi o emparelhamento, com a comparação entre a categorização preliminar dos riscos levantados em pré-teste e o resultado da análise das evidências obtidas nas entrevistas e documentos analisados.

Por fim, após a análise de conteúdo, partiu-se para a aplicação da ferramenta de GR ISO 31000:2018 para a execução do processo de avaliação dos riscos que influenciam no processamento disciplinar das CPAD da PRF.

3.5. Aplicação da ferramenta de GR NBR ISO 31000:2018

Perpassada a etapa da análise de conteúdo, foi utilizado o modelo proposto pela NBR ISO 31000:2018. Pontue-se que esse modelo de GR é formado pelas etapas de: a) comunicação e consulta; b) escopo, contexto e critério; c) processo de avaliação de riscos, composto pelas etapas de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos; d) tratamento de riscos; e) registro e relato; e f) monitoramento e análise crítica (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). Especificamente para o presente estudo foram realizados os itens “b” e “c”, notadamente a análise do escopo, contexto e critérios, bem como realizado o processo de avaliação de riscos, nas etapas de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos.

No Quadro 1, encontram-se delineadas as etapas do processo de avaliação de riscos com base na NBR ISO 31000:2018.

Quadro 1. Processo de gestão de riscos para atividade das comissões disciplinares

Etapa	Finalidade	Instrumento
Levantamento do ambiente	Apresentar o contexto externo e interno, bem como a caracterização das CPADs, da estrutura fornecida pela PRF para o processamento disciplinar e a implementação da GR nas atividades das CPADs	Documentos/Entrevistas
Identificação de riscos	Apontar eventos ou situações que possam afetar o alcance dos objetivos das comissões disciplinares	Entrevistas
Avaliação de riscos	Construir um entendimento acerca das consequências e probabilidades da ocorrência dos riscos identificados	Método semiquantitativo
	Aferir e classificar os níveis estimados na análise	
Utilização de ferramentas de GR	Construir um entendimento acerca da utilização de ferramentas de GR pelas comissões disciplinares	Documentos/Entrevistas

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na operacionalização da pesquisa, as entrevistas apresentaram papel preponderante nas etapas de estabelecimento do contexto (interno e externo) e identificação dos riscos. Após devidamente identificados os riscos, a próxima etapa será a análise dos riscos, que se “refere ao desenvolvimento da compreensão sobre o risco e à determinação do nível do risco” (BRASIL, 2020, p. 25). Buscou-se a construção de um entendimento acerca das consequências e probabilidades de ocorrência das incertezas identificadas. Para a análise de riscos foi utilizada a escala de probabilidade e impacto sugerida pelo TCU (BRASIL, 2020a), o que é fomentado pela NBR ISO/IEC 31010:2012 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).

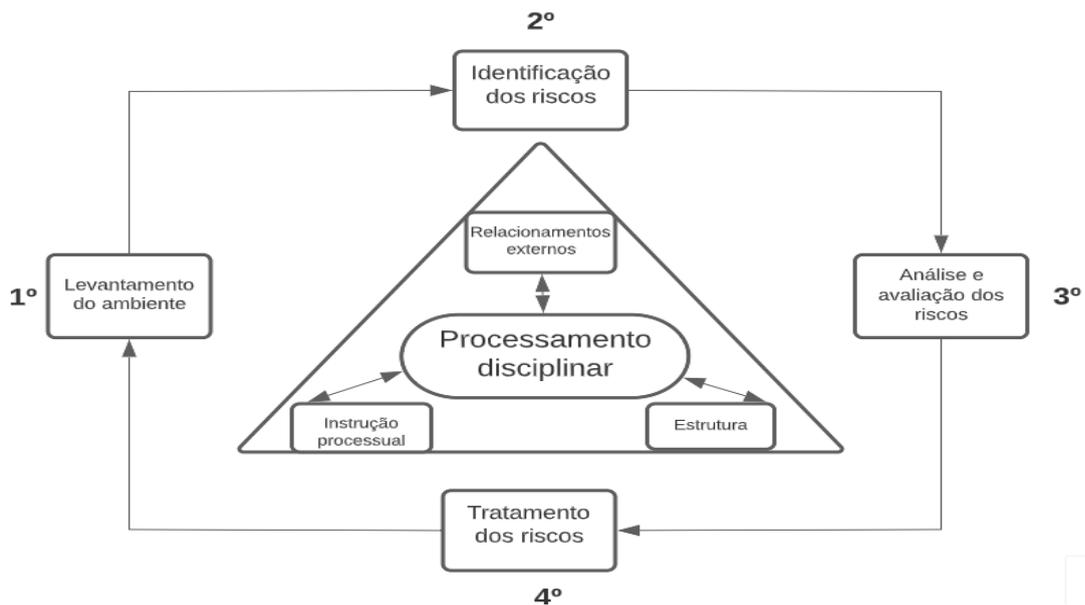
A avaliação dos riscos, etapa que se confunde com a de análise, consiste na aferição dos níveis estimados na análise visando categorizar e delimitar a aceitabilidade do risco. A técnica partiu de método semiquantitativo, que será devidamente esclarecido na Seção terciária 4.5.4.

Por fim, serão apresentadas sugestões indicadas pelos participantes da pesquisa para tratamento de riscos, as quais poderão servir de norte para a confecção do plano de tratamento dos riscos e início da proposta de intervenção para o diagnóstico organizacional levado a efeito no presente estudo.

3.6 Modelo de pesquisa

Adicionalmente, apresenta-se na Figura 4 o modelo de pesquisa utilizado neste trabalho. Elaborado com base no processo de avaliação de riscos presente na NBR ISO 31000:2018, envolve o levantamento do ambiente, a identificação dos riscos, a análise e avaliação de riscos e, por fim, a proposta de intervenção com sugestão de tratamento para os riscos de maior probabilidade e impacto e plano de ação.

Figura 4. Modelo de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo deve ser observado seguindo da primeira à quarta etapa, de modo sequencial. Inicia-se com o levantamento do ambiente que envolve as CPADs da PRF, notadamente os contextos externos e internos, visando colher evidências para apoiar a identificação dos riscos. Passa-se à identificação dos riscos, que, segundo o pré-teste, são categorizados em externos, advindos das relações das CPADs com órgãos externos; e internos, que podem ser de origem intraprocessual ou relacionados com a PRF. A próxima etapa é a análise e avaliação dos riscos, que será levada a efeito com base nas diretrizes do modelo ISO 31000 e na norma acessória NBR ISO/IEC 31010, levando em consideração o impacto e as consequências dos riscos identificados na segunda etapa. Na quarta etapa, será apresentada proposta dos entrevistados para o tratamento de riscos avaliados no processo de GR.

4 DOS RESULTADOS

Esta Seção primária é destinada à apresentação dos resultados a partir do método estabelecido, visando o alcance dos objetivos da pesquisa. A discussão dos resultados será apresentada na próxima Seção primária. A opção por concentrar a descrição e a discussão dos resultados em pontos diferentes busca facilitar a compreensão dos resultados encontrados.

Antes de iniciar a apresentação das evidências, cabe revisitar o caminho da análise de conteúdo realizada na pesquisa. Com base no percurso metodológico percorrido, bem como seguindo os preceitos da primeira fase da análise de conteúdo delineado por Bardin (1977), foi realizada a leitura flutuante dos documentos selecionados para análise. Foram realizadas 17 entrevistas. As entrevistas foram realizadas com base em três tópicos: caracterização das comissões disciplinares da PRF; caracterização das estruturas das atividades das comissões disciplinares da PRF; e institucionalização da GR nas atividades das comissões disciplinares da PRF.

Como hipóteses, definiu-se que: 1) H1: A estrutura das atividades de Corregedoria da PRF não contribui para o processamento disciplinar e para a celeridade apuratória, corroborando o estudo de Cabral, Barbosa e Lazzarini (2008); 2) H2: A alta rotatividade das CPADs e o volume de trabalho existente dificultam o processamento correccional, corroborando o apresentado por Lemgruber, Musumeci e Cano (2003); 3) H3: não há utilização de ferramentas de GR institucionalizadas no trabalho das comissões disciplinares da PRF.

Na exploração do material, para análise textual foi utilizado o programa *Iramuteq*, notadamente o método de Reinert para Classificação Hierárquica Descendente (CHD) (Seção secundária 4.1.). Posteriormente, conforme utilizado por Federico Neto, Santos e Oliva (2018), os dados foram alocados em planilhas a fim de serem codificados e numerados

seguindo os tópicos do roteiro de entrevista permitindo fazer comparações relacionadas com as regularidades e as excepcionalidades encontradas nas respostas. A utilização das planilhas foi necessária diante da aplicação modelo NBR 31000:2018 para gerenciamento dos riscos (Seção secundária 4.5).

A interpretação, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação serão apresentados nas seções secundárias seguintes. Está dividida em cinco partes: análise textual e classificação hierárquica descendente (CHD) (Seção secundária 4.1); caracterização das comissões disciplinares da PRF (Seção secundária 4.2); caracterização da estrutura fornecida para as atividades das comissões disciplinares da PRF (Seção secundária 4.3); institucionalização da gestão de riscos nas atividades da CPAD (Seção secundária 4.4); e aplicação do modelo de gerenciamento de riscos em comissões disciplinares da PRF (Seção secundária 4.5).

4.1 Análise textual e classificação hierárquica descendente

Para a análise textual dos dados pelo *Iramuteq* foi realizada, primeiramente, a organização e a limpeza do *corpus* textual, com a manutenção apenas das formas ativas, isto é, de substantivos, verbos (suplementares ou não), adjetivos (suplementares ou não), pronomes, formas não reconhecidas e as formas suplementares.

Na organização do *corpus* textual, foram retirados sinais gráficos relacionados com porcentagens, asterisco, travessão, cifrão, aspas, número romanos, margens, tabulação do texto, justificativa de texto. Houve a formatação do texto com letras minúsculas e sem mudança de linha. Ainda, foi necessária a organização e uniformização de siglas, retirada de símbolos e a união de palavras compostas ou que necessitavam de interpretação pelo programa como um único significado. O Quadro 2 esboça as junções de palavras e termos.

Quadro 2. Junção de termos para o Iramuteq

Termo transcrito	Termo para processamento
PAD	processo_administrativo_disciplinar
DG	diretor_geral
Controladoria Geral da União	controladoria_geral_união
Prova emprestada	prova_emprestada
Comissão	comissões_disciplinares
comissões fixas	comissões_fixas
CG	corregedoria_geral
comissões volantes	comissões_volantes
Rio	rio_janeiro
Minas	minas_gerais
Membros volantes	membros_volantes
Processamento correcional	processamento_disciplinar
Falta de juntas médicas	não_juntas_médicas
Incidente de sanidade	incidente_sanidade_mental
Processo judicial	processo_judicial

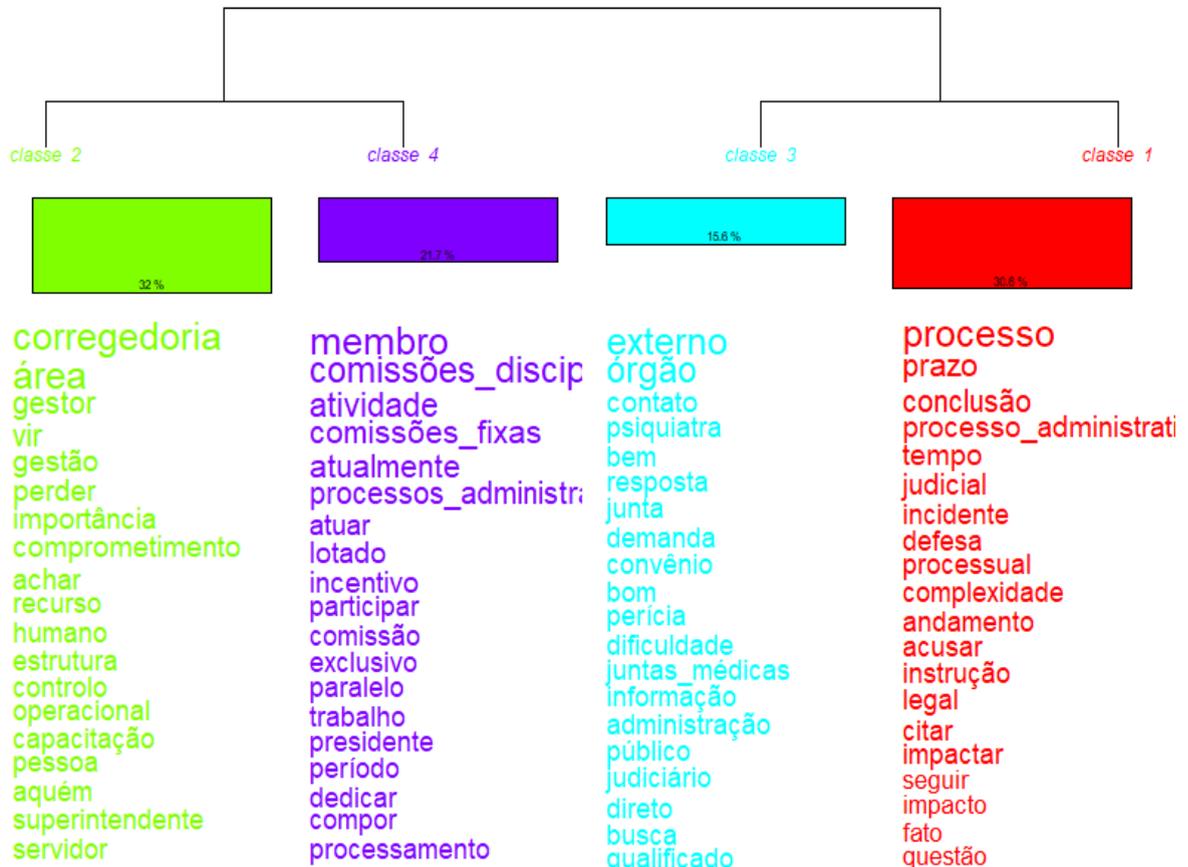
Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

O *corpus* textual resultante foi submetido à CHD, onde os segmentos de texto (ST) são classificados em função dos vocabulários, bem como o conjunto dos ST é repartido em função das frequências das formas. O *Iramuteq* permite, com base no *corpus*, a recuperação e a associação de ST de forma a construir um agrupamento de palavras que estatisticamente possui significados. Especificamente nesta pesquisa, os ST agrupados coincidiram com os tópicos utilizados no roteiro de entrevista (Apêndice B).

Durante a utilização, o método de construção e o tamanho dos ST foram mantidos na configuração original do *Iramuteq*. Também foram utilizados na configuração original, a

classificação (simples sobre ST) e o número de formas analisadas. O resultado da utilização do *Iramuteq* pode ser verificado no dendograma presente na Figura 5.

Figura 5. Dendograma resultante da classificação hierárquica descendente



Fonte: Resultado da pesquisa.

O *Iramuteq* processou 17 textos e os classificou em 1091 segmentos de texto (ST), classificando 793 deles (72,69%). Os ST foram então categorizados em quatro grupos de palavras: classe 1 com 243 ST (30,64%), classe 2 com 254 ST (32,03%), classe 3 com 124 ST (15,64%), classe 4 com 172 ST (21,69%). Cada um dos quatro *clusters* foi denominado: a) classe 1, relacionamentos que impactam no trabalho das CPADs; b) classe 2, estrutura fornecida às CPADs; c) classe 3, riscos que impactam o processamento disciplinar; d) classe 4, características das CPADs.

Em relação ao conteúdo das características do trabalho das CPADs (classe 1), a ênfase se dá no trabalho das CPADs, com a complexidade e fatores que prejudicam o cumprimento do prazo de conclusão do PAD. O segundo *cluster*, enfatiza a estrutura fornecida às CPADs pela PRF, capacitação de servidores, gestão da corregedoria. O terceiro *cluster*, aproxima-se do primeiro e aponta para dificuldades no andamento dos trabalhos das CPADs, como a falta de juntas médicas oficiais para realização de perícia médica no caso de incidentes de sanidade mental e as dificuldades oriundas do relacionamento com órgãos externos quando demandados pelas CPAD. Por fim, no quarto *cluster*, é possível visualizar ênfase em termos que remetem à caracterização das CPADs, notadamente em relação à necessidade de atuação em comissões fixas, lotação em corregedorias e setores da PRF. Embora essas categorias tenham um conteúdo focado na estrutura da PRF que é fornecida às CPADs, não são excluídas discussões desse conteúdo além do conteúdo principal.

4.2 Caracterização das comissões disciplinares

Conforme apresentado no método (Seção primária 3), a análise documental teve por objetivo o ambiente que circunda as comissões disciplinares da PRF, bem como para fornecer elementos para definição do contexto interno e externo em que as CPADs estão inseridas. No entanto, como o contexto é parte constitutiva do modelo de GR aplicado na pesquisa, suas análises se encontram na Seção secundária 4.5, destinada ao gerenciamento de riscos.

É de se ressaltar que a utilização dos dados para a análise técnica está referenciada pela Portaria nº 16/2019/DIREX/PRF, que garante o acesso a quaisquer dados da PRF, respeitados os procedimentos para acesso a informações classificadas, para que possa desenvolver sua pesquisa (BRASIL, 2019b). Adicionalmente, existe autorização do Corregedor-Geral da PRF para utilização dos dados correccionais no presente trabalho, nos

termos do Despacho nº 684/2022/CG, de 12 de maio de 2022, constante dos autos eletrônicos nº 08650.014477/2020-81 (POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, 2022b).

Observou-se que o SISCOR, sistema responsável pela coordenação da atividade disciplinar, que compreende medidas relativas à prevenção e à apuração de irregularidades no âmbito federal, está baseado normativamente no Decreto nº. 5.480, de 30 de junho de 2005 (BRASIL, 2005). A Corregedoria-Geral da União, vinculada à CGU, exerce as competências de órgão central do sistema. Ademais, o sistema é composto por unidades setoriais, que estão vinculadas aos órgãos que compõem a estrutura dos Ministérios e suas entidades descentralizadas, sob supervisão técnica e normativa da Corregedoria-Geral da União. O SISCOR possui aproximadamente 247 Corregedorias setoriais (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2022).

A Corregedoria da PRF, unidade setorial do SISCOR, é composta por uma Corregedoria-Geral (CG), com sede em Brasília/DF, e 27 Corregedorias Regionais (CR) com representação em cada estado da Federação, inclusive, com representação no Distrito Federal. Desse modo, a Corregedoria da PRF apresenta-se como responsável pelo processamento disciplinar dos servidores vinculados à instituição e, se necessário, pelo sancionamento administrativo (BRASIL, 2018b). Neste labor, utiliza-se das CPADs designadas pelas autoridades administrativas da PRF, regidas pela Lei nº 8.112, de 1990 (BRASIL, 1990).

A PRF tem atualmente o quantitativo de 13.098 cargos de policial rodoviário federal, desse total, a rede de Corregedoria conta com 243 servidores. Trata-se de menos de 1,85% do efetivo (POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, 2022a). A atividade de corregedoria na PRF comporta as etapas de prevenção, investigação, processamento disciplinar e apoio à autoridade julgadora (BRASIL, 2018b). Desse modo, o presente trabalho volta-se apenas para o processamento disciplinar, uma das várias atividades da atividade correcional na PRF.

Em relação ao quantitativo de cargos comissionados ou funções de confiança, na corregedoria da PRF, nas 27 regionais existem 54 funções comissionadas para a atividade correcional. Ademais, na Corregedoria-Geral da PRF, são 10 cargos, sendo um compatível com 1 cargo de Diretor; 1 Coordenador-Geral; 3 Coordenadores e 4 chefes de Divisão, respectivamente Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE) 101.5, FCPE 101.4, FCPE 101.3 e FCPE 101.2 (BRASIL, 2019a).

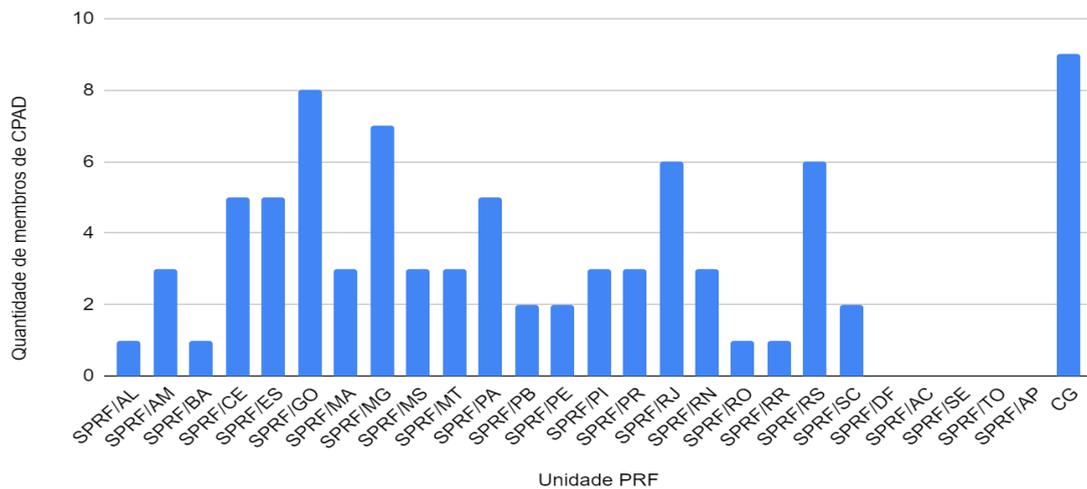
Com base no Decreto nº 11.103, de 24 de junho de 2022, com vigência em 19 de setembro de 2022, haverá mudança na estrutura da Corregedoria-Geral da PRF, notadamente em relação ao acréscimo da atividade de controle interno e, também, do monitoramento da gestão de riscos no âmbito da PRF. Segundo o referido Decreto, em que pese o aumento das atribuições da seara correcional, houve uma desvalorização dos cargos em comissão e funções de confiança destinados à atividade correcional da PRF (BRASIL 2022c).

Em relação à disponibilidade orçamentária, a Corregedoria da PRF possui para o ano de 2022 a cota aprovada de R\$ 2.585.000,00 (dois milhões quinhentos e oitenta e cinco mil reais) (POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, 2022b). É de se ressaltar que esses valores são dedicados a “operações correcionais” não havendo normativamente discriminação da distribuição em específico para a atividade de processamento disciplinar, que é o trabalho dos integrantes da CPAD.

Especificamente em relação aos servidores que atuam em CPAD na PRF, da análise do sistema CGU-PAD da CGU, aponta-se universo de aproximadamente 230 servidores da PRF que atuam ou atuaram nos últimos três anos (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2022). Os registros da PRF são ainda mais restritivos, pois consideram apenas o quantitativo de 84 servidores que atualmente exercem atividades em CPAD (POLÍCIA RODOVIÁRIA

FEDERAL, 2022a). Assim, apenas 0,64% do efetivo da PRF atualmente desempenha atividades de processamento correcional, tendo sua distribuição apresentada na Figura 7.

Figura 7. Distribuição dos membros de comissões disciplinares por Unidade PRF



Fonte: Elaborado pelo autor.

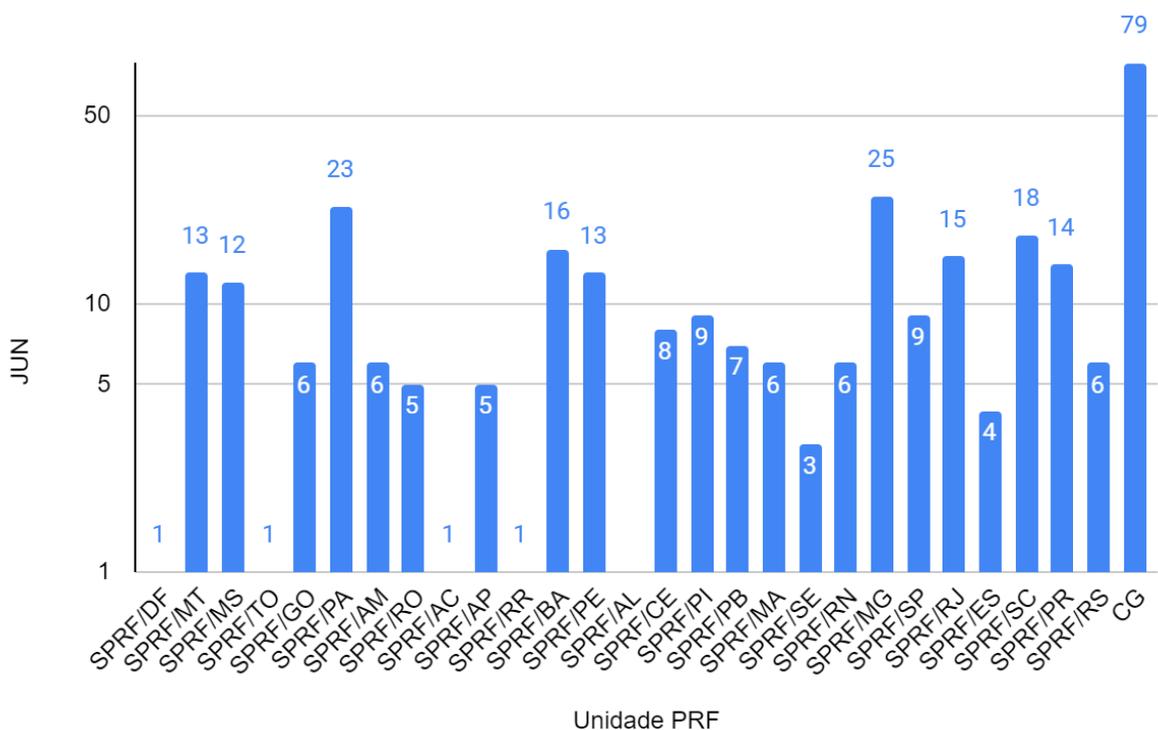
Da análise desses dados, verifica-se que as regionais do Distrito Federal (DF), Tocantins (TO), Acre (AC), Amapá (AP) e Sergipe (SE) não possuem servidores que atuem no processamento disciplinar. Diante do caráter nacional de atuação da PRF, a circunscrição de atuação dos membros de comissão disciplinar também é nacional. Assim, é possível a composição de CPAD com membros de lotações diversas (POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, 2022b).

Em relação ao quantitativo de PAD, entre os anos de 2003 e junho de 2022, a PRF concluiu o montante de 4.827 processos contraditórios, com o tempo médio de conclusão de 482 dias, resultando em 679 sanções expulsivas de servidores da PRF (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2022). Já em relação à prescrição, que é quando a Administração Pública perde o direito de aplicar uma penalidade em decorrência do excesso

de prazo na instauração ou no processamento disciplinar, o percentual é de 23,90% (POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, 2022b).

Atualmente, a PRF possui em andamento o montante de 312 PADs (dados de 30 de junho de 2022). Houve redução de aproximadamente 21,08% no número de processos entre os anos de 2020 e 2021. Já entre 31 de dezembro de 2021 e 30 de junho de 2022, a redução foi na ordem de 3,10% (POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, 2022a). O quantitativo atual de PAD na Corregedoria da PRF pode ser visualizado na Figura 8.

Figura 8. Quantitativo de PAD nas Unidades da PRF em junho de 2022



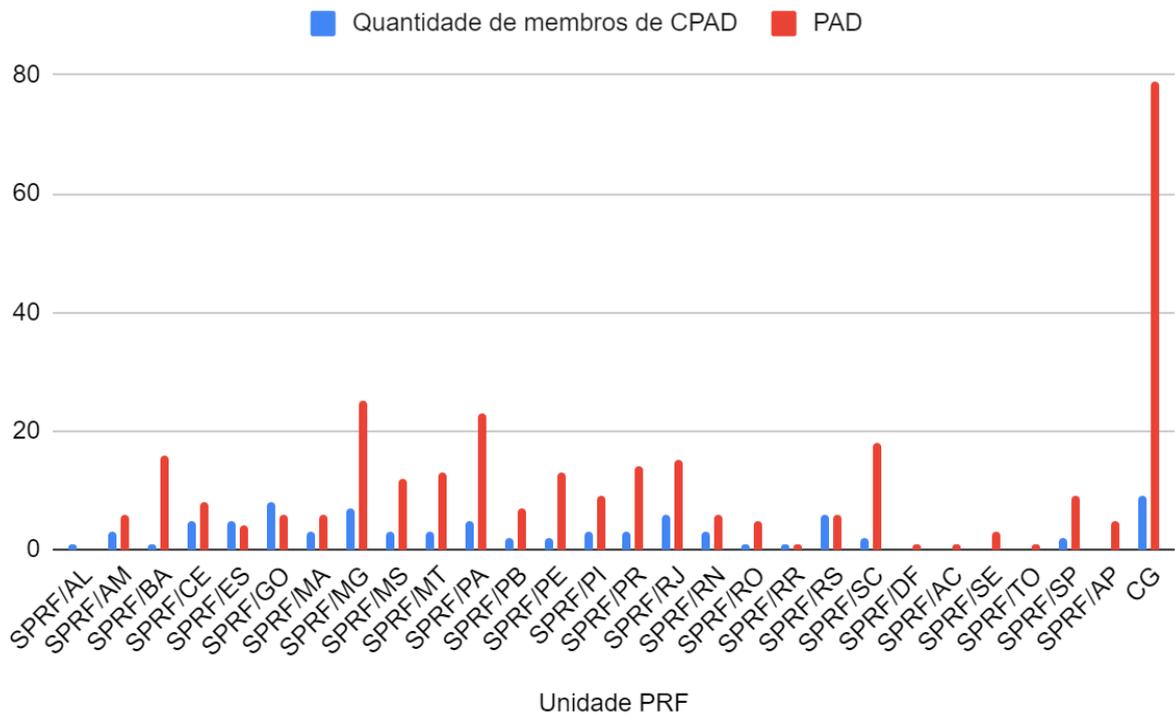
Fonte: Elaborado pelo autor.

A relação entre efetivo que trabalha em CPAD e o quantitativo de PAD, é demonstrada na Figura 9. Observa-se que as Superintendências da Polícia Rodoviária Federal (SPRF) dos Estados de Alagoas (AL), Espírito Santo (ES) e Goiás (GO) apresentam número de servidores

em CPAD maior que o número de PAD em processamento. O Estado do Rio Grande do Sul (RS) apresenta igualdade entre o número de membros e o de processos.

Já as demais 24 unidades da rede de corregedoria da PRF apresentam quantitativo de servidores em CPAD menor que o número de PAD, inclusive os do Distrito Federal (DF), Acre (AC) e Sergipe (SE) possuem PAD e não possuem membros de comissão disciplinar. Os resultados sugerem que o quantitativo de servidores atuantes em CPAD não comporta o volume do processamento disciplinar da PRF.

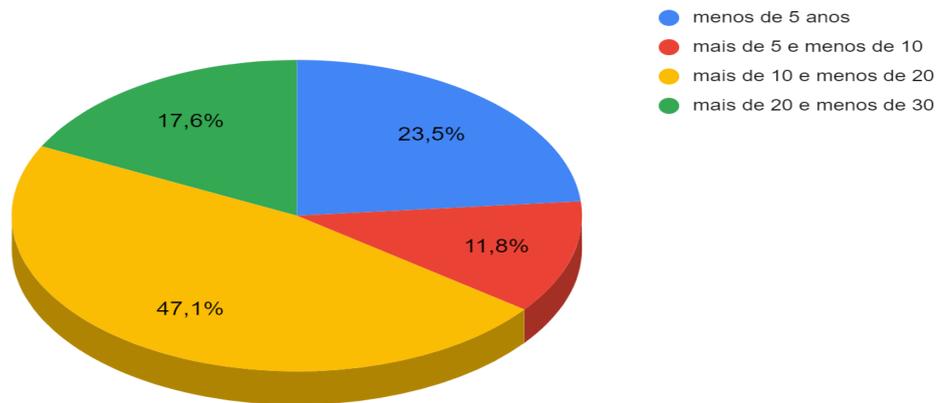
Figura 9. Comparação efetivo em CPAD e o quantitativo de PAD por Unidade PRF



Fonte: Elaborado pelo autor.

Especificamente em relação aos participantes das entrevistas, notadamente quanto ao tempo de atuação em comissão, conforme Figura 10, observa-se que a média de anos é de 12,4. Em adição, dos 17 entrevistados apenas 6 possuem tempo de atuação menor que 10 anos, o que corresponde a 35,29% dos entrevistados.

Figura 10. Tempo de atuação em comissão disciplinar na PRF



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados apontam que a maior parte dos respondentes são servidores com mais de 10 anos no processamento disciplinar, correspondendo a 64,71% do total, e a menor parte eram servidores com menos de 5 anos, correspondendo a 11,76%. O entrevistado com maior tempo de atuação tem 26 anos. De outro lado, atendendo ao critério de seleção dos participantes, 3 possuem, ao menos, 3 anos de atividade. O quantitativo de servidores com mais de 10 anos sugere que o grupo, em regra, detém conhecimento suficiente para opinar acerca do objeto do estudo.

No tocante à lotação dos membros de CPAD, verifica-se que 82,36% atuam na Corregedoria-Geral ou em Corregedorias Regionais, unidades componentes da Corregedoria da PRF, ao passo que apenas 17,64% estão lotados em outros setores da PRF.

As entrevistas indicaram que, em geral, os servidores não observam vantagem em participar de CPAD, além disso, há dificuldade no recrutamento de novos servidores para o processamento correccional. Na sequência constam evidências nesse sentido:

Não há incentivos propriamente ditos para o processamento, para as comissões participarem do processamento, muito pelo contrário. Essa divisão de atribuições que o membro de comissões disciplinares ali participa, o fato de haver várias outras funções atrapalha muito. Ninguém quer entrar numa comissão para estar se

indispondo com outros servidores por nada, é da natureza humana você querer algo (ENTREVISTADO 5).

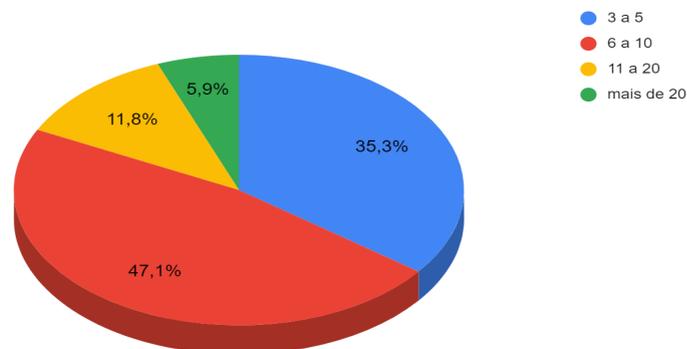
A dificuldade é na captação de mão de obra qualificada, porque a gente tem que ter uma série de restrições para que o servidor possa participar. Não estar respondendo procedimento disciplinar no momento, ter também uma referência, conduta derivada, para que possa participar dessas apurações. Então é uma dificuldade essa captação de mão de obra (ENTREVISTADO 9).

Que eu conheça não há benefícios para membros de comissões disciplinares e essa é uma dificuldade, eu acredito que de todas as regionais e da CG, de encontrar pessoas que se voluntariem a trabalhar na área da corregedoria (ENTREVISTADO 11).

Não existem incentivos. Não. E daí a dificuldade de recrutar pessoas. Não temos nenhum incentivo no trabalho (ENTREVISTADO 13).

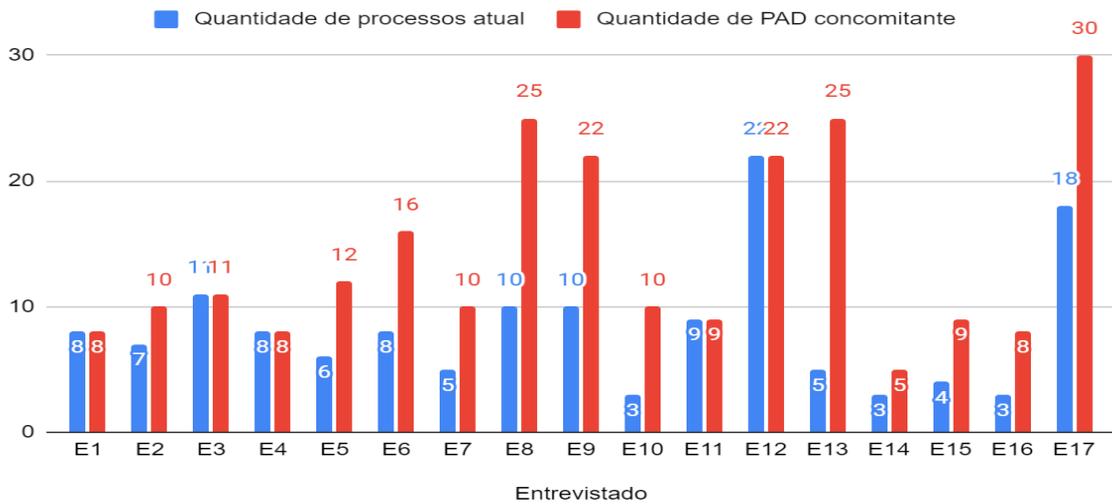
Em relação ao quantitativo atual de PAD, 64,70% atuam em 10 ou mais. Verifica-se, ainda, que 100% dos respondentes atuam em mais de 3, o que reforça a indicação de que o grupo, em regra, detém conhecimento suficiente para opinar acerca do objeto do estudo. Consoante pode ser verificado na Figura 11.

Figura 11. Proporção do quantitativo atual de processos dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o quantitativo máximo de PADs processados por participantes da pesquisa, de forma concomitante e sem delimitação de recorte temporal, observa-se que o quantitativo atual apresenta valores inferiores para 70,58% dos participantes da pesquisa. Para os outros 29,42%, o quantitativo atual é o maior já processado de forma concomitante, conforme apresentado pela Figura 12.

Figura 12. Comparação entre a quantidade atual e máximo de PAD de forma concomitante

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados apresentam tendência de queda no número de PAD sob a tutela dos participantes da pesquisa. Em proporção menor, há diminuição do quantitativo de PAD da PRF. Todavia, das evidências, observa-se que a relação entre o quantitativo de processos e o de membros de CPAD ainda não é suficiente. Em adição, as falas dos entrevistados apontam para a necessidade de se balizar a complexidade e o quantitativo de PAD. No Quadro 3, a seguir, são apresentadas evidências que fortalecem essa conclusão.

Quadro 3. Evidências das entrevistas sobre quantidade e complexidade do PAD (continua)

Entrevistado	Evidências
E2	(...) na questão da quantidade de PAD que é atribuída para determinado colegiado, tem que se fazer um estudo. Porque se for, por exemplo, uma comissão que pega 10 PAD com nível de complexidade muito alto, sem dúvidas gera dificuldades para o cumprimento do prazo legal. Vai ter prejuízo no seu processamento. Então, tem que haver um estudo de medição do grau de complexidade dos PAD para entender qual é a capacidade operatória daquela função.
E5	(...) hoje eu sou corregedor regional na PRF do Rio Grande do Norte e possuo atribuições. Preciso gerir a equipe. Não só os PAD, mas as investigações preliminares, os acompanhamentos gerenciais de serviço, a parte preventiva, todo esse arcabouço de atribuições que nós temos. Tem outros 6 PAD, a maioria de grande complexidade, então o tempo realmente não é suficiente. (...) existem PAD agora com 25.000 páginas. A análise demanda muito tempo, e quando você está na gestão, você fica nessa divisão de atribuições e complica bastante.

Quadro 3. Evidências das entrevistas sobre quantidade e complexidade do PAD (conclusão)

Entrevistado	Evidências
E8	(...) a quantidade de processos é um dificultados porque há até a questão de diferentes gravidades dos processos. É preciso administrar isso, é uma dificuldade quanto à qualidade e celeridade dos processos.
E12	PAD complexo é natural. As defesas estão cada vez mais judicializando o processo. Apesar de ser um rito menos formal, não tem tanto rigor quanto um processo judicial, as defesas vêm com conceito de lá e você acaba tendo que entrar por essa seara também, então isso é fator de risco hoje em dia. O processo está sendo tão complexo quanto um processo judicial e as defesas técnicas vêm preparadas para discutir o procedimento do processo muitas vezes.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

Em relação à modalidade de trabalho em CPAD dos participantes, que ocorrem em comissões fixas ou com membros volantes, observa-se que 41,17% trabalham com comissões fixas, ao passo que 58,83% trabalham com membros volantes. As fixas são CPADs pré-estabelecidas e sua composição se prolonga no tempo. Já nas comissões volantes, os membros da CPAD são designados para PAD específico e não há uma continuidade de trabalho após o encerramento do processo, normalmente os membros possuem lotação em Unidades PRF diversas.

Já em relação ao desempenho de atividades paralelas ao trabalho de processamento disciplinar, 82,36% dos participantes da pesquisa desempenham outras atribuições no âmbito da PRF. Ao passo que 17,64% dos participantes estão apenas desempenhando atividades de processamento disciplinar. O Quadro 4 apresenta as evidências que corroboram a ausência de dedicação exclusiva para a maioria dos participantes da pesquisa. Os resultados sugerem que o exercício de atividades paralelas ao processamento correccional prejudica a dedicação ao processamento disciplinar e, por conseguinte, o cumprimento de prazos para a conclusão de PAD.

Quadro 4. Evidências em relação à falta de dedicação exclusiva

Entrevistado	Evidências
E2	Sobre a questão da dedicação exclusiva, essa questão do policial e membro de comissão do colegiado, além daquelas atribuições de apurar que ele tem que fazer várias outras coisas e dividir a sua concentração com outras situações, isso atrapalha demais.
E5	O principal risco é a quantidade de atribuições que os membros de comissão têm. Se você fosse dedicado exclusivamente ao processo, eu, pelo menos, conseguiria processar muito mais e muito mais rápido. Mas quando você joga outras atribuições nas costas dos membros, a capacidade reduz drasticamente. Os processos costumam ser grandes. Para ler todo o processo, tomar conhecimento, colocar isso em relatórios, é preciso tempo, tranquilidade. Você está fazendo outras atribuições diárias atrapalha em demasia. É o principal risco na minha
E6	Desde quando eu comecei a atuar em PAD até a presente data, eu nunca consegui ficar só por conta do PAD, sempre tive atividade paralela. Então, efetivamente essa relação aí, a meu ver e a partir da experiência que eu sofri, ela sempre foi descompensada de forma a prejudicar o cumprimento do menor prazo possível na duração do PAD
E7	Eu acho que não, primeiro porque não há uma dedicação exclusiva. Um membro de PAD nunca está dedicado só ao PAD, ainda que ele tenha muitos, e tem muita coisa no PAD que independe da comissão. É uma relação processual que é complexa, passada por uma série de questões jurídicas legais, de produção de provas, que depende, muitas vezes, de outros órgãos. Eu entendo que mesmo com dedicação exclusiva o prazo de 60 mais 60 é muito defasado.
E8	Olha, a gente trabalha com aquilo que é possível. Lógico que o ideal seria os servidores dedicados exclusivamente ao andamento dos processos assim, mas não é o que ocorre na prática. Seria melhor se fosse, seria mais célere. Mas entendemos também que existem outras atividades, a dificuldade que existe nisso. O ideal seria que todos realmente trabalhassem com dedicação exclusiva.
E11	Há o ponto de dedicação exclusiva, uma vez que eu, como Presidente, possuo dispensa de ponto, mas os outros 2 colegas não. Isso interfere em processos, ainda mais em processos complexos, e é difícil conciliar uma vez que os outros membros da comissão precisam se organizar em relação às tarefas paralelas.
E12	Eu acredito que essa questão de ter dedicação exclusiva ou não para o processo administrativo disciplinar não afeta muito nesse contexto, porque a complexidade do processo e a questão da formalidade da prática dos atos, muitas vezes demandam você extrapolar esse próprio prazo.
E16	O maior impeditivo na celeridade dos nossos processos disciplinares, é a exclusividade do trabalho da comissão. Se nós tivéssemos hoje comissões permanentes realmente exclusivamente dedicadas a essa atividade de instrução de processo, com certeza nós teríamos processos administrativos disciplinares instruídos de uma forma muito mais célere, e mais, com a qualidade muito melhor, qualidade técnica isso eu falo para você, então o maior impeditivo hoje que eu vislumbro na celeridade e na qualidade do nosso processo, é a dedicação da comissão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à percepção do participante da pesquisa acerca do tempo disponível para o processamento correicional e o prazo necessário para a conclusão do PAD,

observa-se que 76,47% afirmam que o tempo que dispõem para o processamento disciplinar não é suficiente para a conclusão de forma célere, ao passo que 23,52% afirmam o contrário, que o tempo dedicado ao processamento sob sua tutela é suficiente. Ressalta-se que, parte dos que afirmam que o tempo dedicado ao processamento é suficiente apontam que o prazo estabelecido na Lei 8.112, de 1990 não é suficiente para o processamento disciplinar. O Quadro 5 apresenta as evidências relacionadas.

Quadro 5. Evidências sobre o tempo dedicado ao processamento disciplinar e o necessário para conclusão do PAD

Entrevistado	Evidências
E1	É uma relação inversamente proporcional entre o tempo que dedico ao processamento correicional e o necessário para cumprir os prazos legais.
E4	Esse prazo legal aí de 60 dias, ele não é suficiente para você terminar um PAD. Vai ter que prorrogar esse prazo. Hoje eu não consigo visualizar um procedimento que daria tempo de terminar em 60 dias, mesmo com a carga processual aí de 8 processos.
E6	Essa relação no que se refere aos prazos é bem complicada, porque na instrução do PAD a gente acaba se relacionando com órgãos, sejam da esfera Federal, seja da esfera Municipal, seja da esfera Estadual e cada região do Brasil. Cada órgão especificamente às vezes consegue atender a solicitações da comissão em tempo hábil, no tempo mínimo que seria aquele estabelecido pela lei 9784, na faixa de cinco dias. Mas a grande parte, pelo menos do que eu passei, a demora é muito grande no retorno de informações aí que são solicitadas.
E11	Em 120 dias acredito que não, porque nem sempre o PAD tem um nível de complexidade razoável que possibilite a entrega do processo instruído para julgamento dentro desse prazo de 120 dias. Então quando você pega uma quantidade de produção de processos, 1 ou 2 processos que tem uma complexidade maior, geralmente impossibilita de entregar dentro desse prazo que você mencionou.
E15	(...) com relação ao prazo estipulado na lei, que é 120 dias, de fato é praticamente inviável haja vista os outros procedimentos que podem ocorrer no processo, a exemplo de um incidente de sanidade mental, que impede que você conclua aquele processo no prazo de portaria.
E17	A velocidade de processamento dos PAD é imprevisível. Temos alguns processos em que a gente fica travado por decisão judicial, tem outros que demoram muito para a gente conseguir resposta quando tem a parte criminal envolvida. Então nem todos andam ao mesmo tempo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à alta rotatividade das CPADs designadas para o processamento disciplinar durante a vigência de um PAD, 88,23% dos participantes confirmaram que ocorrem mudanças

de forma frequente, ao passo que 11,76% afirmam que, em que pese ocorram, não é de forma frequente a rotatividade de membros nas CPADs da PRF. Como resultado da alta rotatividade das CPADs, os participantes da pesquisa apontam que gera prejuízo no tempo de conclusão do PAD. Em relação ao impacto no tempo de conclusão do PAD, no Quadro 6, são apresentadas algumas evidências nesse sentido.

Quadro 6. Evidências apresentadas pelos participantes em relação ao prejuízo no tempo de conclusão do PAD

Entrevistado	Evidências
E1	Em relação à mudança de membros de comissões disciplinares durante o processamento de um PAD, isso ocorre e eu acho que isso impacta porque há pessoas e pessoas, então cada um tem um entendimento (...) Com certeza impacta no tempo de conclusão do processo.
E3	Sem margem de dúvida impacta no tempo de conclusão do PAD, até porque um novo membro precisa conhecer todo o processo, se inteirar que está acontecendo, ou seja, o processo inevitavelmente para no tempo nesse período até que venha o novo membro e tome todo o conhecimento processual.
E4	Ocorrem mudanças na composição das comissões disciplinares com frequência. Ocorrem, e sim, é um impacto, né? Porque tem toda a história, toda análise, estudo sobre aquele caso, se for um membro que inicie e for até o final quando é trocado, é todo aquele estudo novamente.
E9	Com certeza porque isso inibe a celeridade do processo, né? Todas essas variáveis influenciam nessa celeridade na apuração, até porque demora em designação da comissão ou do novo membro, a necessidade de os servidores estarem nas suas atividades cotidianas sem a dedicação exclusiva para o processo faz com que ocorram postergações na conclusão do da apuração.
E12	Nesse contexto sim [alta rotatividade das CPAD], porque esse processo especificamente já poderia estar resolvido há bastante tempo, mas eu não sei por qual mérito, não foi muito bem recebido no primeiro momento, não foi recebido no segundo momento, no terceiro momento a comissão não evoluiu e agora tá de novo comigo para eu chegar novamente a uma conclusão que ele tinha chegado anteriormente. Com certeza, há impacto na celeridade apuratória.
E13	Sim, acaba impactando pelo conhecimento. Quando muda o membro, tem todo aquele tempo de estudo do processo, ele tem que se familiarizar com o assunto. A questão está sendo apurada e acaba de alguma forma acaba impactando [no tempo de conclusão do PAD].

Fonte: Elaborado pelo autor.

Depreende-se das evidências apresentadas nesta Seção secundária (4.2) que:

- O quantitativo de servidores atuantes em comissões disciplinares não comporta o volume do processamento disciplinar da PRF;
- Há dificuldade de recrutamento de servidores para o processamento disciplinar;
- O exercício de atividades paralelas ao processamento disciplinar pelos membros de CPAD prejudica o cumprimento de prazos para a conclusão de um PAD;
- A rotatividade de comissões em um mesmo PAD gera impacto no tempo de conclusão.

Em adição, às características das CPADs da PRF foram devidamente apontadas na análise textual pelo método CHD (Seção secundária 4.1), na classe 4, apresentando o grupo de palavras composto por: membro, comissões disciplinares, lotado, atividade, comissões fixas, PAD, paralelo, dedicar, dentre outras. A discussão dos resultados será realizada na Seção primária 5.

4.3 Caracterização das estruturas das atividades das comissões disciplinares

Nesta seção secundária, serão apresentadas as questões relacionadas com a estrutura fornecida pela PRF para o processamento disciplinar realizado pelos membros de CPAD, notadamente acerca da existência ou não de incentivos; da existência de capacitação prévia e/ou continuada; e infraestrutura fornecida às comissões, notadamente em relação à estrutura física e disponibilidade de recursos para o processamento disciplinar.

4.3.1 Da inexistência de incentivos para membros de CPAD

Em primeiro lugar, em relação à existência de incentivos de qualquer natureza para o desempenho da atividade de CPAD, os participantes da pesquisa foram uníssomos ao afirmar que não há incentivo financeiro, conforme é possível verificar no Quadro 7. Em adição, os resultados sugerem que também não existem outros incentivos de qualquer natureza.

Quadro 7. Evidências que corroboram a inexistência de incentivos para CPAD

Entrevistado	Evidências
E1	Eu acho que não há cargo ou benefício financeiro para quem faz PAD, para quem participa de comissões disciplinares
E3	Até onde eu conheço, nenhum membro recebe por participar de PAD, tem gratificação ou precisa ter necessariamente um cargo de comissão de chefia. Dentro da instituição PRF, negativo, não existe nenhum estímulo de qualquer natureza para trabalhar com processos administrativos.
E5	Não há qualquer tipo de gratificação ou qualquer outro tipo de benefício para o membro de comissões disciplinares. Não existe, desconheço.
E6	Negativo, isso aí seria muito interessante, desenvolver uma ferramenta nesse sentido de uma gratificação ou incentivo pecuniário para os membros de comissão disciplinar. Atualmente, não há nenhum incentivo ao membro de comissões disciplinares.
E7	Incentivo nenhum, pelo contrário. Não existe incentivo. Existe uma previsão legal, que é a dispensa do ponto, mas que não pode ser analisada como um incentivo abstrato. Eu vejo hoje que não existe incentivo para um servidor se dedicar efetivamente à área correcional.
E8	Eu não vislumbro nenhum incentivo. É uma questão pesada, ainda mais nas Regionais que você acaba ficando muito marcado pela atividade. Vamos dizer assim, socialmente no meio da PRF é um negócio que desgasta muito a gente também. Há muito mais ônus do que bônus na situação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas indicaram que 70,58% dos os membros de CPAD não consideram a dispensa de controle de ponto prevista no art. 152, parágrafo 1º da Lei n.º 8.112, de 1990 (BRASIL, 1990) como incentivo, ao passo que 29,42% afirmam é um possível incentivo, sob o argumento de “A única coisa que pode ser considerada um incentivo é a autonomia que você tem pela lei com relação aos horários, a questão do artigo 152, que a comissão pode ser dispensada do ponto” (ENTREVISTA 8).

Outro ponto presente nas entrevistas, refere-se aos prejuízos advindos do trabalho em CPAD. Os participantes indicaram dificuldades em relação à imagem e relacionamentos com outros servidores por fazerem parte de CPAD, constam relatos afirmando que:

É uma questão pesada, ainda mais nas Regionais que você acaba muito marcado pela atividade. Vamos dizer assim, socialmente no meio da PRF é um negócio que desgasta muito a gente também. Há muito mais ônus do que bônus na situação (ENTREVISTA 8).

(...) até porque existe aquela imagem de que quando você vai para corregedoria, você passa a ser olhado assim de forma mais reservada. As pessoas ficam até com dificuldade de conversar alguma coisa porque existe um membro da área correcional ali naquele momento (ENTREVISTA 15).

Desse modo, o resultado da análise das evidências sugere que não há incentivos ao processamento disciplinar na PRF. Em adição, a falta de incentivos para o trabalho em CPAD pode justificar as dificuldades para recrutamento, conforme delineado na Seção secundária 4.2.

4.3.2 Da existência de capacitação para membros de CPAD

As entrevistas indicaram que não há capacitação prévia institucional para o servidor antes de ingressar em comissões disciplinares. Dos 17 participantes, apenas 1 (5,88%) afirmou que recebeu capacitação prévia antes de iniciar o processamento disciplinar da PRF, ao passo que 94,1% dos entrevistados começaram suas atividades sem capacitação inicial. No Quadro 8, é possível observar evidências que escoram essa afirmação.

Quadro 8. Evidências em relação à falta de capacitação prévia

Entrevistado	Evidências
E2	O ideal seria que existisse e acho que existe até vontade de nossa corregedoria geral nesse sentido, mas nem sempre funciona dessa maneira. Muitas vezes as pessoas ingressam nesse mundo processual e aprendem com a prática, vão tomando conhecimento e levando o trabalho.
E8	Então assim, a regra ultimamente é essa, que a pessoa vai aprendendo primeiro, tem uma certa experiência e eventualmente depois recebe algum treinamento por parte. Não necessariamente acontece um treinamento antes de desenvolver atividade, o normal é que não.
E13	A corregedoria disponibiliza um programa de capacitação, mas nem sempre ele é prévio. Às vezes os colegas vêm para a corregedoria e depois eles passam por esses cursos, não necessariamente que sejam prévios à vinda dele para a corregedoria.
E17	Comecei a fazer os processos administrativos disciplinares sem curso. Depois, da primeira vez que abriu a oportunidade, fiz o curso da CGU e eu fui fazê-lo na ESAF.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

Em relação à existência de capacitação continuada, primeiramente, 64,71% dos participantes da pesquisa afirmaram que não há capacitação continuada para CPAD, ao passo que 35,29% afirmam que é continuada com periodicidade de dois ou três anos.

As entrevistas indicam a existência de cursos voltados aos membros de CPAD, contudo, não há uma periodicidade na realização desses cursos. Observa-se das entrevistas o seguinte:

(...) Eu não posso dar o título de continuada porque ela é eventual e acontece de acordo com as disponibilidades tanto de Recursos Humanos, quanto financeiros, então ela não é uma certeza matemática de ocorrer todo ano ou semestre (ENTREVISTADO 6).

(...) Não tem uma continuidade, uma sequência certa na oferta desses cursos. Acredito que o último curso de instrução sobre o PAD foi há 2, 3 anos (ENTREVISTADO 11).

(...) Ela é relativamente continuada. Existe um programa de formação, mas ele é de certa forma limitado. Existe um curso básico de PAD, mas assim, a continuidade, ela é limitada (ENTREVISTADO 13).

(...) No que diz respeito a essa capacitação continuada, em 2018 salvo engano, eu tive um curso fantástico de PAD avançado que me deu um suporte muito grande (ENTREVISTADO 15).

(...) Eu não posso falar para você, que tem uma capacitação continuada, existe uma previsão de cursos de PAD anuais, que a gente desenvolve dentro da PRF, mas por vezes esses cursos são executados. (...) Acho que [teve] em 2016, se eu não me engano. Posso confirmar depois a gente formou algumas turmas, aí depois em 2018 a gente fez um outro curso e eu acho que foi o último, em 2018 (ENTREVISTADO 16).

Outra questão apresentada na fala dos entrevistados é que existem encontros (workshops) de corregedoria com a participação de membros de CPAD, contudo, também não apresentam regularidade e não abrangem todos os servidores que trabalham com o processamento disciplinar na PRF.

Existe algum workshop, alguma coisa, mas digamos assim, não é constante, uma aprendizagem a cada dois, três meses, uma nivelção ou alguma coisa do gênero (ENTREVISTADO 3).

O que existem são os cursos no portfólio institucional. De tempos em tempos são feitos cursos e tem um edital. Pessoas são indicadas, mas eu não considero isso como uma capacitação continuada. São cursos de tempo em tempo, não tem uma

frequência certa, “ah, de dois em dois anos vai ter”, não. Quando a gestão entende por necessário, formata o curso, planeja e executa geralmente para 30, no máximo 60 servidores (ENTREVISTADO 4).

O que há são habitualmente os encontros de membros de comissões disciplinares, os workshops, em que a gente discute alguns assuntos (ENTREVISTADO 5).

Olha, existem os encontros, os workshops que são feitos eventualmente. Só que nem todo público que trabalha com processos administrativos disciplinares têm acesso a isso. Normalmente as vagas não são suficientes, então tem aqueles que sempre vão, tem aqueles que quase nunca vão (ENTREVISTADO 8).

Finalizando, o resultado da análise do apresentado nas entrevistas indicam que a capacitação de servidores não é adequada, seja porque não é prévia ao início do trabalho no processamento disciplinar ou porque não acontece com frequência e disponibilidade para todos os servidores em CPAD.

4.3.3 Da infraestrutura fornecida às comissões

Em relação à estrutura fornecida às CPAD para o desempenho da atividade de processamento correcional, o pesquisador trouxe a estrutura sob os seguintes aspectos: a) da disponibilidade de pessoal; b) da estrutura física disponível para a realização de audiências, tais como veículos, equipamentos e salas; e c) disponibilidade de recursos financeiros para o processamento disciplinar.

Acerca da disponibilidade de pessoal, as falas dos entrevistados corroboram as conclusões presentes na Seção secundária 4.2, as de que o quantitativo de servidores não é suficiente para o processamento disciplinar na PRF. Depreende-se que: “não [atende], por alguns motivos. O primeiro motivo é a quantidade de servidores dedicados, em que a quantidade não é o suficiente para suprir toda a demanda de processamentos que a gente tem hoje.” (ENTREVISTADO); Não, a estrutura hoje não é adequada. Não temos efetivo mínimo suficiente para tocar a área correcional e nem os PAD.” (ENTREVISTADO 5); “É preciso racionalizar sua estrutura, o pessoal também é muito defasado, falta pessoal qualificado e a

gente volta na questão dos incentivos que são difíceis” (ENTREVISTADO 7); e, por fim, o Entrevistado 9, aponta:

A estrutura atual já é um pouco deficitária por conta do grande volume de processamento que nós temos e da quantidade de servidores que também temos. Nós temos hoje um quadro completo de 13 mil policiais rodoviários federais armados e trabalhando no Brasil todo, uma capilaridade imensa e um quadro de servidores que é muito aquém da necessidade. Hoje nós estamos com pouco mais de 1,5% do efetivo atuando em área de corregedoria, poderíamos dizer que estamos com 210, 220 servidores lotados em área correcional para um efetivo de 13 mil policiais (...).

Em relação à infraestrutura física, as evidências apresentadas pelos participantes da pesquisa indicam que não são favoráveis ao processamento disciplinar, notadamente pela dificuldade na disponibilização de locais adequados para realização de atos instrutórios, veículos e equipamentos. Emergem das falas dos entrevistados:

Mas assim, penso que tem muito a se avançar ainda em termos de recursos de logística, em termos de recursos financeiros, para proporcionar às vezes uma viagem. Não é todo lugar que tem um veículo disponibilizado, não é todo lugar que tem uma sala de audiências adequada. Eu já passei por alguns locais em que realmente era muito precária a situação. Não são todos os locais que existe um sinal de internet que você possa fazer um trabalho com excelência, que não existe pelo menos alguns periféricos, câmeras, que você possa utilizar (ENTREVISTADO 2).

(...) estrutura de recursos físicos da maioria das regionais. Quando a gente aparece para fazer uma audiência não há uma sala adequada para fazer a audiência. Isso é uma limitação estrutural física (ENTREVISTADO 6).

(...) a gente teria que melhorar a nossa estrutura. O que eu estou vendo, inclusive, nos últimos anos, é que a estrutura da corregedoria vem diminuindo. (ENTREVISTADO 10).

(...) com relação à estrutura nas sedes das superintendências, a gente encontra a estrutura boa, mas com ressalvas. Fazemos processos administrativos disciplinares em todo o país. Para as audiências, tem salinha que tinha que ter 8 pessoas dentro dela comportava a comissão espremida em 2 cadeiras e nada mais, teve gente que ficou em pé. Então, como há muitas das vezes a necessidade de estar em vários locais diferentes, a gente não tem essa estrutura para poder atender, fazemos constantemente audiência em Órgãos que a gente solicita (ENTREVISTADO 12).

O que atrapalha para nós mais é o equipamento. O equipamento para gente tá obsoleto, pifando, trocando toda hora. A gente faz as audiências todas gravadas em audiovisual, meu notebook, por exemplo, não tem câmera. A câmera está pifada e não tem outro notebook para botar, então acho que poderia dar um equipamento melhor, ajuda a gente a fazer um serviço de melhor qualidade, não na base do quebra galho (ENTREVISTADO 17).

Em relação à disponibilidade de recursos para o processamento disciplinar, do total de participantes da pesquisa 64,71% afirmam que os recursos financeiros são suficientes para o processamento disciplinar, ao passo que outros 35,29% apontam que, quando há restrição financeira de qualquer espécie, conseqüentemente, ocorrem prejuízos, mesmo que indiretos, ao trabalho da CPAD na PRF. A fala dos entrevistados aponta o seguinte sobre a disponibilidade de recursos:

Questão de orçamento, sim. Pelo menos aqui no Pará, o orçamento que me foi dado eu não posso reclamar, porque tem atendido muito. Mesmo sem efetivo, minha ideia é buscar colegas de fora para vir convocados e eu preciso de orçamento. A CG nesse ponto nunca nos negou. (ENTREVISTADO 1).

Não saberia dizer na Corregedoria-Geral como um todo, mas aqui no Rio Grande do Norte eu nunca tive problemas de processamento. Tudo que a gente precisou nesse sentido orçamentário, conseguimos. Nunca tivemos problemas nesse aspecto aqui na regional (ENTREVISTADO 5).

Não há restrição ao processamento por conta de disponibilidade orçamentária. (...) Mas assim, viagens não efetuadas por falta de orçamento nunca houve. A gente nunca teve problema com isso não (...) (ENTREVISTADO 12).

De forma nenhuma. Todas as vezes que eu, na condição de Presidente, solicitei diárias de passagem aéreas, foram prontamente atendidas e de forma célere. (ENTREVISTADO 15).

Não houve prejuízo para o andamento dos PAD. Nunca um ato do processo foi deixado de realizar por falta de disponibilidade orçamentária. (ENTREVISTADO 17).

Da fala dos participantes que entendem como suficiente o orçamento, verifica-se uma ressalva quanto aos contingenciamentos realizados pelo poder público como fator que pode impactar o processamento disciplinar:

Eu acho que o dinheiro é suficiente hoje. Em termos de PRF, com exceção de poucos momentos de contingenciamento que houve por parte do governo federal, não vi problemas nesse sentido. Sempre os pedidos foram atendidos, com exceção dos momentos em que nós tivemos um ponto de contingenciamento severo por parte da presidência da república, conseqüentemente do MJSP. Agora tirando isso, não. Sempre se dispôs tanto da questão da diária para comissão, revisitar (ENTREVISTADO 6).

Observa-se da narrativa dos participantes da pesquisa que há diferenças entre disponibilidade de recursos para processamento disciplinar oriundo da CG ou das CR, sendo que para PAD oriundos da CG existe maior facilidade para realizar deslocamentos para o processamento disciplinar.

Quanto a esses 7 processos em que estou atuando da Corregedoria Geral, eu nunca tive dificuldades. Mas quando se trata de processo das regionais, aí eu vejo que tem uma dificuldade sim desses novos processos. 2 processos da Regional do Piauí, eu já tive necessidade de fazer deslocamento e comunicado da impossibilidade por falta de recursos, aí eu não sei como é que está sendo feita a distribuição nas regionais (ENTREVISTADO 11).

Todavia, em relação a fala sobre a distribuição de recursos entre as unidades da Corregedoria da PRF não foi possível realizar a triangulação de fontes, pois não há normativa que regule a distribuição do orçamento disponibilizado para a Corregedoria da PRF. Assim, não há como confirmar essas evidências apresentadas pelo Entrevistado 11.

Como resultado da análise da estrutura fornecida às CPADs (Seção secundária 4.3), depreende-se que:

- Não existem incentivos financeiros ou de qualquer natureza para servidores atuantes no processamento disciplinar da PRF, o que pode justificar a dificuldade de recrutamento de servidor para o processamento disciplinar;
- A capacitação de servidores membros de CPAD não é adequada, seja porque não é prévia ao início do labor no processamento disciplinar ou porque não acontece com frequência e disponibilidade para todos os servidores;
- A infraestrutura física não é favorável ao processamento disciplinar, principalmente pela dificuldade de disponibilização de locais adequados para realização de atos instrutórios em decorrência do sigilo processual, de veículos e de equipamentos adequados às necessidades da comissão;

- A disponibilidade de recursos financeiros favorece o processamento disciplinar, salvo quando acontecem contingenciamento de recursos pelo Governo Federal.

Por fim, a caracterização das estruturas das atividades das comissões disciplinares foi apontada na análise textual pela técnica CHD (Seção secundária 4.1), na classe 2, apresentando o grupo de palavras composto por: corregedoria, área, gestor, perder, importância, recurso, estrutura, capacitação, dentre outras.

4.4 Institucionalização da gestão de riscos nas atividades da CPAD

Com o objetivo de verificar a institucionalização da GR nas atividades da CPAD, foram analisados os seguintes pontos: implantação da GR na PRF; institucionalização de processo de GR na Corregedoria; e utilização de ferramentas formais e informais de GR.

4.4.1 Da implementação da GR na PRF

A Instrução Normativa Conjunta n.º 01, de 10 de maio de 2016, do MP/CGU, criou a obrigatoriedade de implementação e sistematização da GR no âmbito do Governo Federal (BRASIL, 2016). Em 2017, foi editado o Decreto nº 9.203, que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Federal, e trata, dentre outros temas, da GR. Especificamente no art. 17, indica que a alta administração das organizações do Governo Federal deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de GR visando à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos do órgão (BRASIL, 2017a).

Regimentalmente, a PRF atribuiu ao Gabinete da Diretoria-Executiva a competência de coordenar as áreas de integridade, GR e controle interno (BRASIL, 2018b). Competência

reforçada por meio do art. 48, inciso VIII do Decreto n.º 9.662, de 1º de janeiro de 2019 (BRASIL, 2019a).

A PRF instituiu a Política de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controle Interno (PGIRC). Primeiramente, por intermédio da Portaria n.º 320/2017, de 22 de setembro de 2017, publicada no Boletim de Serviço Eletrônico em 25 de setembro de 2017 (BRASIL, 2017b). Posteriormente, houve a atualização da PGIRC por intermédio da Portaria DG n.º 333/2018, de 27 de setembro de 2018, publicada no Boletim de Serviço Eletrônico em 27 de setembro de 2018 (BRASIL, 2018c). Por fim, a PGIRC foi revogada no âmbito da PRF por meio da Instrução Normativa n.º 80, de 22 de março de 2022, publicada no Boletim de Serviço Eletrônico em 23 de março de 2022 (BRASIL, 2022d), que nominalmente revogou a Portaria DG n.º 333/2018. Assim, atualmente, não existe política de GR no âmbito da PRF.

No âmbito do MJSP, vige a Portaria do Ministro nº 2/2022, publicada no Diário Oficial da União de 31 de janeiro de 2022, que institui o Sistema de Governança do Ministério da Justiça e Segurança Pública e estabelece, dentre outros, princípios, objetivos e instrumentos da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos do MJSP (BRASIL, 2022a). Depreende-se também da fala dos entrevistados que apenas 17,64% tinham ciência de alguma normativa do MJSP em relação à GR. Assim, 82,36% desconheciam completamente a regulação da GR no âmbito do MJSP.

Acerca da implementação da GR na PRF, em relação aos participantes da pesquisa, observou-se que 52,94% desconheciam o assunto, ao passo que os outros 47,06%, em que pese tenham tido “ciência” ou “ouvido falar” sobre GR na PRF, não se apresentavam em condições de dissertar sobre a questão. Das evidências apresentadas:

Em relação à institucionalização da gestão de riscos na PRF, tem sim institucionalizado alguma gestão que estuda o risco das diversas atividades e

diversos descumprimentos que pode acarretar para a sociedade como um todo (ENTREVISTADO 2).

Em relação à implementação da gestão de riscos na PRF, olha eu tenho ciência que sim, existe essa preocupação, essa gestão de riscos alguém desenvolve isso aí, agora na prática, eu não tenho conhecimento de como que isso na prática chega para gente, mas que existe essa conscientização e esse trabalho, eu sei que tem na PRF sim (ENTREVISTADO 16).

Observa-se, diante os resultados da busca documental e dos resultados das entrevistas, que a implementação da GR na PRF não foi observada pelos participantes da pesquisa, o que pode ser explicado pela ausência de normativo que regule ou estabeleça diretrizes sobre GR. Nesse passo, também não há evidências mínimas a escorar análise do nível de maturidade da GR na PRF.

4.4.2 Da institucionalização de processo de GR na Corregedoria

Primeiramente, entendeu-se por processo de GR na Corregedoria, como o processo de avaliação de riscos realizado na NBR ISO 31000:2108, orientado pela NBR ISO/IEC 31010 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012, 2018).

Especificamente no âmbito da Corregedoria da PRF, em relação à existência ou não de processo de GR institucionalizado, a fala dos participantes caminha no mesmo passo da fala sobre implementação na PRF. Dos participantes da pesquisa, 76,47% desconhecem completamente o tema, ao passo que 23,53% afirmaram: “Existe a intenção de institucionalização do processo de gestão de riscos na corregedoria, mas não ocorreu a implementação e nem a participação efetiva dos servidores nessa construção e na corregedoria não existe” (ENTREVISTADO 4); “Sim, meio que de forma empírica, mas sim. Não de uma forma metodológica adequada, com fundamentação. Mas de uma forma mais empírica” (ENTREVISTADO 6); “Mas na área correcional é bem incipiente, ela começou agora em alguns projetos estratégicos apresentando avaliação de risco em alguma medida”

(ENTREVISTADO 6); “Eu acredito que tem alguma coisa nesse sentido, mas eu não sei, não posso emitir opinião sobre” (ENTREVISTADO 14).

Como resultado, percebe-se que informações mínimas acerca da GR na Corregedoria não chegaram aos operadores das CPADs. Lembrando que o perfil dos participantes tinha como pré-requisito o exercício de função de chefia, público que, em tese, deveria ter condições de avaliar a implementação da GR, bem como da institucionalização desse processo na Corregedoria PRF.

É de se ressaltar ainda que, diante do Decreto n.º 11.103, de 24 de junho de 2022, que aprovou modificações na estrutura regimental do MJSP (BRASIL, 2022c), a contar de 19 de setembro de 2022, a Corregedoria da PRF será contemplada entre suas atribuições com a temática de controle interno e GR, antes sob responsabilidade da Diretoria-Executiva da PRF. Nesse contexto, o distanciamento dos membros de CPAD da temática de GR pode gerar obstáculos na implementação da GR na Corregedoria e, em breve, na PRF.

Dos resultados da pesquisa, observa-se que não há processo de avaliação de riscos implementado na Corregedoria da PRF.

4.4.3 Utilização de ferramentas de GR pela CPAD

Os resultados das subseções 4.4.1 e 4.4.2 demonstraram que os membros de CPAD na PRF não utilizam ferramentas formais de GR no desempenho de suas atividades de processamento disciplinar. Todavia, é possível analisar a implementação da GR também com base nas ideias de sistemas informais. Carlsson-Wall *et al.* (2018) afirmam que os sistemas formais de gestão de riscos não são os únicos meios disponíveis de GR no setor público. Existem sistemas de informação gerados por empregados, mas não formalmente sancionados pela organização, sistemas vernaculares de GR. Tratam-se de processo de criação por

indivíduos que, diante de conhecimento pessoal para lidar com dificuldades e contingências locais, utilizam ferramentas informais, mas que possuem resultados efetivos para o processo organizacional (CARLSSON-WALL *et al.*, 2018).

Sob a ótica dos sistemas informais de GR, dos participantes da pesquisa, 82,35% utilizam alguma ferramenta de controle para realizar o planejamento dos trabalhos da CPAD e/ou controle de prazos. Ao passo que apenas 17,64% não utilizam nenhuma ferramenta. Os resultados indicam que as ferramentas de controle utilizadas são planilhas, o sistema eletrônico de informações (SEI), o sistema CGU-PAD, o *google drive* e a agenda do *google*. As evidências presentes no Quadro 9 avalizam esse entendimento.

Quadro 9. Ferramentas informais de GR utilizadas pela CPAD

Entrevistado	Ferramentas de controle de riscos
E1	A gente faz um controle mensal de todos os PAD. O nosso controle é basicamente nessas três ferramentas que eu acabei de falar, <i>Trello</i> , Google Drive e a agenda do Google Drive.
E6	Na Regional nós não temos nenhum sistema específico ainda para fazer esse trabalho de Gestão de Risco, nós utilizamos o próprio sistema SEI com procedimentos sigilosos e ali mapeamos informações e tratamos essas informações de forma a direcionar o nosso esforço. Não é com um sistema próprio ou fundamentado cientificamente.
E9	Não, ferramentas especificamente para controle de risco não. Nós controlamos pelo painel valores, recursos despendidos, mas sem que especialmente seja feito o controle de gerenciamento. Não é específico para uma Gestão de Risco.
E11	Quando o processo está em risco de prescrição, chega para a gente a mensagem alertando para a descrição. O próprio controle da comissão da apuração dos fatos e geralmente a gente tem uma faz uma planilha para saber.
E12	Nesse contexto, o CGU-PAD é o grande gestor das nossas atividades, né? Falando agora, eu acho que seria o nosso programa lá.
E13	É muito comum na corregedoria a gente ter uma tabela eletrônica que calcula as prescrições, advertência, suspensão e demissão, especificamente em relação à minha comissão.
E14	O controle de prescrição é feito pelo calendário do Google vinculado à minha matrícula e eu tenho um processo de acompanhamento do processo administrativo.
E16	Utilizo planilhas, utilizo o drive para controle de prazo processuais, norte na instrução do processo, planejamento de trabalhos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados encontrados na pesquisa em relação à utilização de ferramentas formais e informais de GR pela CPAD indicam que não existe processo de avaliação de riscos na Corregedoria da PRF. Também não existe sistema formal de controle de riscos. Apenas o uso de sistema informal de GR, cristalizado no controle de prazos visando minorar os riscos relacionados ao planejamento da CPAD.

4.5 Aplicação do modelo de gerenciamento de riscos em comissões disciplinares

Finalizada a análise de conteúdo, foi utilizado o modelo proposto pela NBR ISO 31000:2018 para o gerenciamento de riscos em CPAD da PRF. Os riscos foram abordados nas entrevistas como dificuldades, incertezas e fatores que limitam a atuação das CPADs e impactam no tempo de conclusão do PAD. Sendo tratados a partir da probabilidade de ocorrência durante o processamento disciplinar e de seu impacto no tempo de conclusão. Nesta seção secundária, apresenta-se a aplicação de uma ferramenta de GR em CPAD da PRF.

Segundo a NBR ISO 31000:2018, “O risco é gerenciado em todas as partes da estrutura da organização. Todos na organização têm responsabilidade por gerenciar riscos” e somando-se à necessidade de integração entre o “propósito organizacional, governança, liderança e comprometimento, estratégia, objetivos e operações”, o gerenciamento de riscos é um processo voltado à aplicação de estratégias para identificação de eventos capazes de afetar a instituição, oferecendo caminhos para o cumprimento dos objetivos organizacionais (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018, p. 6).

A caracterização das comissões disciplinares da PRF (Seção secundária 4.2) e a da estrutura dedicada às atividades das CPADs (Seção secundária 4.3) forneceram os subsídios para o estabelecimento do contexto e para a identificação dos riscos. As categorias de riscos

resultantes do processo de identificação dos riscos serviram de alicerce para a avaliação dos riscos.

4.5.1 Estabelecimento de escopo, contexto e critérios

A ABNT (2018) aponta que o objetivo do estabelecimento do escopo, contexto e critérios é personalizar o processo de GR, notadamente em decorrência das possibilidades de aplicação do processo, por exemplo, nos níveis estratégicos, operacional, de programa, projeto ou outras atividades.

Em relação à definição do escopo, segundo a ABNT (2018, p. 10), “Convém que a organização defina o escopo de suas atividades de gestão de riscos”. Todavia, conforme analisado na Seção secundária 4.4, não há, atualmente, no âmbito da PRF, políticas de GR vigentes. Também não foi identificada institucionalização de processo de GR na Corregedoria da PRF. Ainda, não são utilizadas ferramentas formais de controle no trabalho de processamento correccional da CPAD. Dentro desse contexto, não é possível definir o escopo. A própria PRF não definiu o escopo de suas atividades de GR.

Outra etapa também prejudicada pela ausência atual de políticas de GR foi a definição do critério de risco. A ABNT (2018, p. 11) aponta que “Convém que a organização especifique a quantidade e o tipo de risco que podem ou não assumir em relação aos objetivos”. Não foi possível delimitar os critérios de riscos de maneira institucional, mas apenas em face dos objetivos das CPADs, que é o processamento disciplinar sob o manto do previsto na Lei n.º 8.112, de 1990. Assim, os riscos serão tomados como incertezas, dificuldades ou fatores limitantes que impactam no processamento disciplinar, tratados a partir da possibilidade de ocorrência e do impacto no tempo de conclusão do PAD.

No tocante aos contextos externos e internos, a ABNT (2018, p. 11), define que “Os contextos externo e interno são o ambiente no qual a organização procura definir e alcançar seus objetivos”, o que favorece o processo de GR, pois reflete o ambiente específico da atividade ao qual o processo de GR é aplicado.

Das entrevistas, foram extraídas informações para estabelecer os contextos externos e internos. O contexto externo se refere ao relacionamento das CPADs com órgãos externos à estrutura organizacional da PRF. Já o interno, refere-se ao relacionamento intrainstitucional das CPADs, notadamente com setores e gestores da PRF.

4.5.1.1 Contexto externo

Durante o desempenho de suas atividades, a CPAD, nos termos do art. 155 da Lei n.º 8.112/90 (BRASIL, 1990, p. 27), “promoverá investigações e diligências cabíveis, objetivando a coleta de prova, recorrendo, quando necessário, a técnicos e peritos, de modo a permitir a completa elucidação dos fatos”. Atendendo ao mandamento legal, a CPAD se relaciona com outros órgãos, notadamente com o Ministério Público, federal ou estadual; Polícias Civis; Polícia Federal; e Poder Judiciário, nas esferas federal ou estadual.

Em relação ao relacionamento das CPAD com órgãos externos, os resultados das entrevistas demonstram que existe, em regra, um bom relacionamento entre as CPAD e órgãos em geral. Emerge das falas dos entrevistados que:

Da minha experiência, às vezes em que eu precisei de relacionar com órgãos externos, principalmente Ministério Público Federal ou alguns poderes judiciários, autoridades policiais como Delegados de polícia e etc., eu sempre tive uma excelente recepção e sempre fui muito bem atendido naquilo que eu busque (ENTREVISTADO 2).

Todavia, o relato dos entrevistados sugere que, em regra, quando demandados pela CPAD a atuação de órgãos externos impactam o trabalho das CPADs e, conseqüentemente, no tempo de conclusão do PAD. O Quadro 10 apresenta evidências que permitem essa conclusão.

Quadro 10. Relação das CPAD com órgãos externos

Entrevistado	Relação com órgãos externos
E4	(...) quando a gente precisa de informações, geralmente delegacias, é muito tranquilo. Mas quando a gente precisa de algumas informações, tipo uma de sistema reservado, tem uma dificuldade maior. Por exemplo, a gente precisa de uma informação de determinado processo que está correndo no TJ [Tribunal de Justiça], aí por vezes a gente tem uma dificuldade e isso impacta muito no bom andamento dos nossos processos.
E9	Sendo bastante objetivo, as comissões por vezes encontram dificuldades mais nos órgãos públicos, em obter as informações com celeridade, ou obter o acesso às provas, por exemplo, do Judiciário ou policiais mesmo, inquérito ou ações penais, para o compartilhamento de provas.
E10	Sim, impacta. Se nós formos pensar que dentro de um PAD eu vou precisar de uma perícia, de um laudo pericial, e eu vou depender seja de uma perícia da Polícia Federal, seja de alguma polícia técnico científica, estadual, a gente fica à mercê e não tem como ser diferente. Se pensarmos em nível judiciário, nós precisamos de uma prova emprestada, a gente fica à mercê da agenda da disponibilidade do juiz, às vezes da agenda de disponibilidade do Ministério Público em concordar com essa prova emprestada e tudo mais.
E11	Geralmente, as demandas externas ao processamento para compartilhar alguma prova, com certeza, tem um impacto na confecção do processo porque isso demanda tempo. Então se você tem uma instrução processual e requer atuação de uma peça processual que é essencial para o andamento do processo, que sem ela o processo não evolui, você fica na mão desse órgão para que responda essa sua demanda.
E12	Quando temos uma demanda externa, seja para polícia judiciária, seja no caso da polícia civil ou polícia federal, uma perícia que você precise, um Judiciário então nem se fala, eles têm o tempo deles, que não é o nosso tempo.
E13	Muitas vezes a gente depende desses Órgãos para algum procedimento dentro do PAD. Então assim, influencia [no tempo de conclusão]. Um exemplo específico, nós estamos com um processo e a gente depende de uma perícia da Polícia Federal já tem algum tempo e a gente não tem acesso a essa perícia. Sem essa perícia a gente não consegue evoluir na apuração, então, respondendo a sua pergunta, influencia e atrapalha um pouquinho.
E14	Sim, por vezes, principalmente provas periciais podem ser bem demoradas e dá o retardo da obtenção de provas.
E16	Sim, é uma situação que impacta sim no andamento do PAD. Traz um prejuízo, vamos dizer assim, na celeridade da instrução dos processos quando a gente depende da resposta de um órgão externo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da fala dos entrevistados, observa-se a preocupação com a falta de juntas médicas oficiais na PRF para realização de perícia médica em incidentes de sanidade mental, o que gera necessidade de busca em outros órgãos, segundo o Entrevistado 3:

A falta de uma junta médica oficial que fosse internamente da corporação, os membros de comissões disciplinares precisam buscar fora do órgão e nem sempre é possível você achar uma data ou que tenha um médico perito para realizar esse incidente [sanidade mental]. Isso gera uma procrastinação no processo, leva um tempo às vezes mais do que deveria ser levado para fazer a conclusão do PAD.

Também é possível depreender a partir das entrevistas que a indisponibilidade de juntas médicas não é exclusiva da PRF:

É uma dificuldade grande, algumas perícias demoram anos e, com certeza, elas impactam na conclusão dos procedimentos quando os incidentes são instaurados. É uma dificuldade não só da Polícia Rodoviária Federal, mas todo sistema correccional do Poder Executivo Federal (ENTREVISTADO 9).

Em relação ao impacto no processamento disciplinar, os participantes da pesquisa atribuem forte impacto negativo no tempo de conclusão do PAD diante da falta de juntas médicas disponíveis. Emerge das falas que:

Nós temos, historicamente, alguns problemas de processamento de processos disciplinares que ficam parados aguardando junta médica porque a junta médica não quer atender aquele servidor. E aí você tem que sair batendo de porta em porta nesse sentido (ENTREVISTADO 10).

Eu acredito que essa questão da junta médica é um dos agravos na confecção de processos administrativos disciplinares. Todo presidente de processo administrativo ou até mesmo toda comissão se encarrega de um processo em que há necessidade de instalação de um incidente de sanidade mental, acho que a comissão já fica chateada porque é uma questão que realmente vai travar o processo oficial (ENTREVISTADO 11).

Impacta no tempo de conclusão do processo administrativo disciplinar, muito. Eu posso citar um exemplo, que eu participei. Nós tivemos que fazer um relatório parcial, encerrar o processo, devolver porque não tinha uma junta médica oficial com a formação exigida, que tem que ter um psiquiatra pelo menos. E ali não tinha, não conseguiam contratar, não tinha convênio com nenhum órgão e devolvemos o processo para corregedoria, quando tiver uma solução retorna. E assim ficou mais de ano, se não for uns 2 anos esperando, uma junta médica oficial surgiu para que o processo pudesse andar (ENTREVISTADO 12).

Ainda em relação à falta de juntas médicas, a fala dos entrevistados aponta outras dificuldades na realização de perícias médicas de servidores policiais, que decorrem do fato de que as juntas médicas de órgãos externos não têm o hábito de atender servidores policiais. Daí, gera dificuldades de agenda e atendimento, bem como não atendimento dos quesitos levantados pela CPAD ou pela defesa. Nas palavras dos entrevistados:

Isso é extremamente relevante. Porque, os servidores não gostam de se indispor com outros, a junta médica, que não é exclusivamente da polícia, possui tendência de não querer avaliar a conduta de um policial (ENTREVISTADO 12).

(...) Muito grande porque a junta médica normalmente é feita por bases de convênio. Como é um convênio com outros órgãos como a faculdade, com o INSS, qualquer outro órgão, eles estão acostumados a fazer a perícia voltada para a situação médica do servidor. Aqueles que a gente manda para uma junta, falando sobre a capacidade, eles têm dificuldade de fazer a resposta direta e coerente. Eles não conseguem responder quesito a quesito, dizem só se ele está apto para responder o processo ou ele não tá apto. Tem dificuldade muito grande de seguir o roteiro, eles fazem um laudo como se fosse um laudo só da condição médica dele. Mais simples e mais básico possível. Isso dificulta, tem que fazer um retrabalho muitas vezes voltar e pedir o laudo mais completo (ENTREVISTADO 12).

Em resumo, em que pese o relacionamento institucional seja amistoso, os resultados sugerem maior dificuldade na obtenção de informações de órgãos externos, notadamente aquelas que envolvem a produção de elementos de prova para serem utilizados no PAD. Em adição, emergem das entrevistas, as dificuldades geradas ao processamento disciplinar quando da necessidade de realização de perícias médicas em órgãos externos, decorrente de falta de juntas médicas oficiais na PRF.

Sob outro viés, a ABNT (2018, p. 6) aponta que ao “Examinar o contexto externo da organização pode incluir, mas não está limitado a (...) relacionamentos, percepções, valores, necessidades e expectativas das partes interessadas externas”. Desse modo, cabe análise da percepção dos participantes da pesquisa acerca do cumprimento do papel da CPAD em sua entrega à sociedade.

Pela narrativa dos participantes da pesquisa, a CPAD da PRF atende às expectativas da sociedade. Do total de entrevistados, apenas 17,64% afirmam que o processamento disciplinar da CPAD não atende os anseios da sociedade. Por outro lado, 82,35% entende pela validade das entregas realizadas pelas CPADs da PRF. Quem advoga positivamente pelo atendimento dos anseios da sociedade, afirma:

Sim, eu entendo que a sociedade, a PRF como um todo e principalmente a corregedoria, têm cumprido bem o seu papel via os processos administrativos disciplinares quando se precisa apurar uma infração no meio funcional e a resposta que a corregedoria geral têm apresentado é uma resposta satisfatória (ENTREVISTADO 3).

Eu olhando como cidadão e despindo do uniforme, e conhecendo a realidade dos nossos processos, eu acredito que sim. A sociedade muitas vezes não consegue compreender o trabalho até pela falta da informação, do conhecimento necessário para tal, né? Isso é muito natural de se ver. Quando a gente desconhece muitas vezes algum procedimento, como funciona, fica difícil avaliar se ele está atingindo o fim no tempo razoável ou não. Eu vejo que os processos da PRF melhoraram de uma forma extraordinária e que atendem sim os anseios sociais (ENTREVISTADO 6).

A Polícia Rodoviária Federal de alguns anos para cá se tornou referência no sistema de correção, se tornou referência para a própria CGU, inclusive colegas nossos trabalharam na CGU em cargos comissionados, no Ministério da Justiça, Ministério da Saúde, Ministério da Educação. Então, hoje a polícia rodoviária federal é considerada uma referência também na apuração de procedimentos, capacitando outros servidores de outros órgãos ou mesmo disponibilizando servidores para que possam compor comissões em outros órgãos (...) Então, a Corregedoria da PRF é sim uma referência hoje no sistema de correção do Poder Executivo Federal. (ENTREVISTADO 9).

Eu acredito que sim, eu acredito que sim. Houve uma evolução muito grande na questão de um sistema correcional como um todo e da PRF também, que é um personagem muito respeitado dentro do Executivo Federal. E, justamente por isso, a evolução do da instituição como um todo. Então, eu creio que o trabalho é primordial para esse avanço, para essa satisfação que a gente tem que dar pra sociedade (ENTREVISTADO 13).

Nesse sentido, as evidências caminham no sentido da percepção positiva dos membros da CPAD quanto às entregas realizadas para a sociedade.

4.5.1.2 Contexto interno

O relacionamento intrainstitucional das CPADs é balizado também pelo art. 155 da Lei n.º 8.112/90. Assim, a CPAD no desempenho do processamento disciplinar promoverá

investigações e diligências, objetivando a coleta de provas, buscando a completa elucidação dos fatos irregulares sob apuração (BRASIL, 1990). As comissões têm por prerrogativa o poder e autonomia para buscar dados, informações e documentos juntos a quaisquer órgãos, sejam internos ou externos, públicos ou privados. Nesse sentido, as solicitações emanadas pela CPAD revestem-se de conteúdo obrigatório para servidores e setores da PRF.

Em adição, a ABNT (2018) aponta que examinar o contexto interno da organização pode incluir a análise dos relacionamentos com partes interessadas internas. Para este estudo, o contexto interno será delimitado: a) pelo relacionamento dos membros da CPAD com os integrantes da alta gestão da PRF (Diretor-Geral, Diretores, Corregedor-Geral e Superintendentes); e b) pelo relacionamento dos membros de CPAD com os demais servidores em geral.

As entrevistas sugerem a ausência de comprometimento da alta gestão da PRF em relação aos trabalhos da CPAD. Do total de participantes da pesquisa, apenas 23,52% afirmam que há comprometimento da alta gestão da PRF em relação ao processamento disciplinar, ao passo que 76,47% sugerem que a atividade de processamento disciplinar na PRF encontra-se desprestigiada. Emergem das entrevistas, as seguintes falas:

Percebo que ultimamente houve um certo movimento de enfraquecimento da corregedoria, entendeu? Não sei por qual motivo isso aconteceu, mas me parece que a corregedoria perdeu muito espaço dentro do órgão (...) Então, eu penso que está havendo um descrédito por conta da alta gestão dentro do órgão com relação à própria corregedoria. Ela deveria ser olhada, no meu ponto de vista, de forma muito diferente. Deveria ser muito bem valorizada dentro da instituição (ENTREVISTADO 2).

A percepção que eu tenho é que a atividade de corregedoria, atividade de processamento correccional, parece que é inoportuna. (...) Muitas vezes, a visão que eu tenho que alta gestão passa é no sentido contrário, é que como se a corregedoria fosse alguma coisa que existe ali, mas que não ajuda, só atrapalha (ENTREVISTADO 6).

O menor efetivo é o da corregedoria. Até pela dificuldade de se arremeter servidores para essa área, que é uma área bastante complicada. E a estrutura organizacional em relação a funções também é menor. Vai ser implementado um corte grande na estrutura da corregedoria que já era pequena, perdemos algumas funções. Então assim, não vou dizer falta de conhecimento porque isso não pode,

mas é uma falta de sensibilidade em relação a importância do trabalho da corregedoria assim eu vejo que os nossos diretores-gerais, nossos chefes maiores deixam muito a desejar quando se trata da corregedoria (ENTREVISTADO 13).

A partir da análise do que foi apresentado pelos entrevistados, destacam-se as menções referentes à diminuição da estrutura da área de corregedoria, com a diminuição no quantitativo de cargos em comissão e no quantitativo de servidores desfavoravelmente desproporcional em relação às demais áreas da PRF. Observa-se, também, que existe entre os entrevistados a percepção de que a corregedoria não é prestigiada “Eu imagino que deva haver alguma política de gestão que seja no sentido de prestigiar a área operacional que é o que a gente tem visto. Inteligência e área operacional estão bombando, a área de correccional de controle interno tá meio “capenga”.” (ENTREVISTADO 12).

As entrevistas apontam que a relação da CPAD com os demais servidores é uma relação, em grande parte, harmoniosa. Emerge das entrevistas que: “Aqui no meu Estado é muito tranquilo. O relacionamento da comissão de PAD com pessoas e setores da PRF é muito bom. Até porque tem que ser bom para dar andamento ao processo.” (ENTREVISTADO 1). “Na minha experiência, das vezes em que eu precisei de apoio de outros setores da própria instituição, nós sempre fomos na medida do possível muito bem atendidos.” (ENTREVISTADO 2).

Todavia, observa-se das entrevistas realizadas, que existe a percepção de que os membros de CPADs não são bem-vistos pelos demais servidores da PRF.

Mas no dia a dia, se for olhar o modo que as pessoas nos enxergam, sabemos que acabamos não sendo bem vistos, assim como em qualquer situação correccional. Se a gente faz o trabalho bem feito, isso muitas vezes não é bem visto por outros colegas. Mas é um sinal de que estamos atuando, cumprindo os nossos deveres. A questão do relacionamento na prática, no cotidiano, acaba restringindo muito a gente. Muita gente acaba te olhando torto devido ao que você faz, mais um ônus que temos nessa função (ENTREVISTADO 8).

Como toda atividade de controle, e a corregedoria não é diferente, acaba que você não é bem-visto. Ninguém gosta de ser controlado, então você não é bem-visto pelos colegas” (ENTREVISTADO 4).

Vamos lá, eu costumo falar que nós da corregedoria somos “espalha bolinho”, né? Onde a gente chega, que tem um grupo de colegas lá, eles olham e: “corregedoria chegou”. Começa um sair por aqui, outro sai por lá e o papo não evolui muito. Então, naturalmente por você ser um membro da corregedoria, você é estigmatizado. Isso aí é natural, até converso com os colegas que ingressam uma corregedoria, já estou lá há muito tempo, eu falo “bom, agora você tá com o carimbo nas costas de ser corregedoria, onde quer que você vá” (ENTREVISTADO 12).

Em relação ao atendimento das solicitações pelos setores da PRF, as entrevistas sugerem que as respostas não são céleres. Emergem das falas dos entrevistados: “Dentro do que eu passei, eu já tive dificuldades. Tive que fazer reiteraões e as minhas comissões também realizaram diversas reiteraões de solicitaões de pedido para outros setores dentro da corporação (ENTREVISTADO 3). “ Sempre fui muito bem recebido, bem tratado, as demandas foram encaminhadas, talvez não com a celeridade que eu gostaria, mas temos que respeitar cada questão (...)” (ENTREVISTADO 7). “A questão da nossa estrutura de não ser tão rápida no atendimento de demandas, as unidades às vezes não dão a importância que a gente precisa.” (ENTREVISTADO 12).

Evidências que corroboram a ausência de celeridade nas respostas às solicitaões das CPAD:

Quando você fala do relacionamento no sentido de requisião de informações, solicitaão de expedientes, eu reparei que houve uma melhora. Embora alguns setores ainda pareçam ter uma resistência à entrega de algumas informações (ENTREVISTADO 6).

Depende do Estado. Tem um Estado que tem uma dificuldade muito grande de obter resposta de tudo. Tem Estado que a gente teve que ir pessoalmente fazer intimaões porque o chefe da delegacia nem e-mail abria. Então não dá para falar em nome de todo departamento não, tem alguns locais que são bem complicados de você conseguir resposta (ENTREVISTADO 17).

Em resumo, as entrevistas sugerem que no contexto interno possivelmente exista falta de apoio da alta gestão da PRF às CPAD. Além disso, sugerem que o relacionamento dos membros das CPADs é marcado pela percepção de que não são bem-vindos juntos aos demais servidores. Por fim, sugerem que as solicitações exaradas pelas CPADs não são atendidas de forma célere pelos demais setores e servidores da PRF.

4.5.2 Identificação das categorias preliminares de riscos em pré-teste

Foi realizada coleta de dados por meio de *surveys* (Apêndice C) com servidores que atuam na área correcional da PRF. O questionário foi enviado para aproximadamente 230 servidores, por meio de e-mail profissional cadastrados na Corregedoria-Geral. A amostra pretendida era de 30%, o que correspondia aproximadamente a 70 respondentes. Obteve-se 89 respondentes.

Do quantitativo de respondentes, 57,3% eram servidores lotados em unidade de Corregedoria – Corregedoria-Geral (CG) ou Corregedoria Regional (CR) – e 21,3% dos membros de CPAD não lotados em unidade de corregedoria. Ainda, a maior parte dos respondentes eram servidores com mais de 5 anos na atividade correcional, correspondendo a 62,9% do total, e a menor parte eram servidores com mais de 3 anos e menos de 5 anos na atividade correcional, correspondendo a 7,9%, do total. Os resultados apontam que mais de 70% dos respondentes possuíam pelo menos 3 anos de experiência na atividade correcional, o que sugere que o grupo, em regra, detinha conhecimento suficiente para opinar acerca do objeto do estudo.

Em relação ao quantitativo de processos, 51,7% atuavam em mais de 10 PADs. Verifica-se, ainda, que apenas 9% dos respondentes nunca participaram de uma CPAD e que quase 80% dos respondentes participaram de mais de 3 CPADs, o que reforça a indicação de

que o grupo, em regra, detinha conhecimento suficiente para opinar acerca do objeto do estudo.

Especificamente em relação aos fatores que influenciam no tempo de instrução de um PAD, optou-se pela amostra não aleatória, acidental, com respostas voluntárias, assumindo o p-valor de 0,05 como critério para significância estatística. Conforme se verifica no Quadro 11, partindo da análise dos resultados do questionário, foi possível identificar um rol de riscos que limitavam a atuação das CPADs da PRF.

Quadro 11. Principais riscos identificados e quantidade de menções por respondente

N.º	Risco identificados	Quantidade de menções no questionário
1	Relacionamento com órgãos externos	18
2	Ações judiciais incidentes sobre o PAD	10
3	Falta de efetivo	5
4	Ausência de dedicação exclusiva para membros de CPAD	25
5	Lotação em locais diversos	9
6	Capacitação da CPAD	17
7	Falta de planejamento	17
8	Insuficiência de infraestrutura ou recursos tecnológicos	7
9	Indisponibilidade de perícia médica oficial	9
10	Disponibilidade orçamentária deficitária	5
11	Dificuldades em relação à gestão	13
12	Carga processual excessiva	11
13	Complexidade do PAD	19
14	Quantidade de acusados	25
15	Qualidade da investigação preliminar	9
16	Ações protelatórias da defesa	17

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados presentes no pré-teste.

Primeiramente, observa-se que a quantidade de menções extrapola o número de respondentes, entretanto a explicação para tal fato é a de que a questão era aberta, o que possibilitava a inserção de várias respostas por participante.

Apresentaram-se como resultados relevantes, primeiramente, a quantidade de acusados e a ausência de dedicação exclusiva para falta de efetivo para os membros de CPAD. A complexidade do PAD também apresenta quantitativo alto de menções, notadamente por englobar as referentes ao excessivo número de testemunhas, instauração do PAD em data muito distante do fato objeto de apuração, ausência de colaboração das testemunhas, e quantidade de fatos a serem apurados no mesmo PAD, localização de testemunhas e diversidade dos locais de prova.

Ainda, ocorreram menções significativas dos riscos relacionados com a dificuldade de interação com outros órgãos; a dificuldade de realizar o adequado planejamento da CPAD, notadamente em decorrência de afastamentos dos membros das comissões disciplinares; insuficiência de infraestrutura ou recursos tecnológicos; e a lotação de membros das comissões em locais diversos. Foram citados também como riscos: a qualidade da matriz de responsabilização levada a efeito na fase investigativa; a ausência de capacitação e experiência; e as ações judiciais incidentes sobre o PAD.

Com a identificação preliminar dos riscos que influenciam o trabalho das CPADs foi possível categorizar os riscos em externos e internos, conforme apresentado no Quadro 12. Os externos, são oriundos do relacionamento das CPADs com outros órgãos. Já os internos podem ser decorrentes de incertezas relacionadas com a estrutura fornecida pela PRF para o desempenho das atribuições das CPADs ou em relação às incertezas decorrentes da instrução do PAD.

Quadro 12. Categorias de risco, definição e subcategorias de risco

Categoria de riscos	Definição	Subcategoria de riscos
Externos	Incertezas oriundas do relacionamento com outros órgão	Relacionamento com órgãos externos
		Ações judiciais incidentes sobre o PAD
Internos	Incertezas relacionadas com o órgão	Falta de efetivo
		Ausência de dedicação exclusiva
		Lotação em locais diversos
		Capacitação
		Falta de planejamento
		Insuficiência de infraestrutura ou recursos tecnológicos
		Indisponibilidade de perícia médica oficial
		Disponibilidade orçamentária deficitária
		Dificuldades em relação à gestão
		Carga processual excessiva
	Incertezas que decorrem da instrução do PAD	Complexidade do PAD
		Quantidade de acusados
		Qualidade da investigação preliminar
		Ações protelatórias da defesa

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados presentes no pré-teste.

Ainda, conforme o Quadro 3, foram sistematizadas subcategorias de riscos. No âmbito externo, os riscos relacionam-se com as dificuldades de atendimento com presteza às solicitações exaradas pela CPAD, bem como as configuradas quando da incidência de ações judiciais sobre o PAD, que podem impactar no tempo de conclusão do processamento disciplinar.

No âmbito interno, os respondentes apresentaram um rol maior de riscos. Primeiramente, em relação ao órgão, riscos como a falta de efetivo para atuar em CPAD; ausência de dedicação exclusiva para atuação como membro de CPAD; lotação de membros

das comissões em locais diversos; deficiência ou ausência de capacitação dos membros de CPAD; falta de planejamento da comissão; insuficiência de infraestrutura e recursos tecnológicos; ausência de perícia médica oficial da PRF; disponibilidade orçamentária deficitária; dificuldade em relação aos gestores da PRF; carga processual excessiva por CPAD.

Ademais, foram identificados riscos decorrentes do processamento disciplinar do PAD, sendo eles: a complexidade do PAD, que pode decorrer do número excessivo, da dificuldade de localização e colaboração das testemunhas; da quantidade de fatos a serem apurados no mesmo PAD, bem como da instauração do PAD em data muito distante da do fato objeto de apuração. Também configuram incertezas a ausência de qualidade da investigação preliminar durante a fase anterior à de processamento disciplinar pelas CPADs. E, por fim, decorrem riscos para o processamento pela quantidade de acusados no PAD.

O pré-teste teve por objetivo fornecer as categorias preliminares para análise de conteúdo das entrevistas. Ademais, revestiu-se de importância na elaboração do roteiro de entrevista (Apêndice B) quando trouxe a existência de riscos externos oriundos dos relacionamentos das comissões com órgãos externos. Foi um facilitador, inclusive, da delimitação do contexto externo na aplicação da ferramenta de GR (Seção quaternária 4.5.1.1).

4.5.3 Identificação dos riscos que impactam no trabalho das comissões disciplinares

Para a ABNT (2018, p. 12), “O propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos”. Especificamente neste estudo, a identificação dos riscos significou indicar os fatores que dificultam o trabalho das CPAD e impactam negativamente no tempo de

conclusão do PAD. A identificação dos riscos ocorreu após a análise de conteúdo das entrevistas e, posteriormente, houve o emparelhamento da categorização de riscos presente no pré-teste e a categorização presente no conteúdo das entrevistas. É de se ressaltar que a utilização de entrevistas semiestruturadas é “fortemente aplicável” para identificação de riscos no processo de avaliação de riscos utilizando a ferramenta NBR ISO 31000:2018 (ABNT, 2012, p. 18).

Os resultados da análise de conteúdo das entrevistas demonstraram que as categorias preliminares de riscos foram confirmadas pelas entrevistas. Os riscos podem ser externos, decorrentes da necessidade de relacionamento da CPAD com órgãos externos. Em adição, podem ser internos, que podem decorrer de incertezas relacionadas com a estrutura fornecida pela PRF para o processamento disciplinar ou em relação às incertezas decorrentes da instrução do PAD.

Ao realizar o confronto entre os riscos presentes no pré-teste (Seção terciária 4.5.2) e os riscos identificados nas entrevistas, observa-se que o maior quantitativo de riscos são oriundos de incertezas relacionadas à PRF, dentro da categoria de riscos internos. Observa-se que não foram confirmadas as subcategorias de riscos do pré-teste: falta de planejamento da CPAD; e disponibilidade orçamentária deficitária. Por outro lado, foram acrescentados pelas entrevistas os riscos: limitação normativa que incide sobre a atuação da CPAD; e ausência de incentivo pecuniário para membros de CPAD. No Quadro 13 são apresentados os riscos por entrevistado.

Quadro 13. Relação de riscos identificados por participante da pesquisa (continua)

Entrevistado	Riscos identificados
E1	Ausência de dedicação exclusiva
	Ausência de incentivo pecuniário

Quadro 13. Relação de riscos identificados por participante da pesquisa (continua)

Entrevistado	Riscos identificados
E1	Deficiência ou ausência de capacitação
E2	Complexidade do PAD
	Dificuldades em relação aos gestores da PRF
	Ausência de dedicação exclusiva
	Quantidade de acusados no mesmo PAD
	Ações judiciais incidentes sobre o PAD
	Indisponibilidade de perícia médica oficial
E3	Ausência de dedicação exclusiva
	Indisponibilidade de perícia médica oficial
	Ações protelatórias da defesa
	Qualidade da investigação preliminar
	Complexidade do PAD
	Lotação de membros de CPAD em locais diversos
	Dificuldades em relação aos gestores da PRF
E4	Ausência de dedicação exclusiva
	Ações protelatórias da defesa
	Carga processual excessiva por CPAD
	Indisponibilidade de perícia médica oficial
	Deficiência ou ausência de capacitação
	Complexidade do PAD
E5	Ausência de dedicação exclusiva
	Complexidade do PAD
E6	Insuficiência de infraestrutura ou recursos tecnológicos
	Falta de efetivo para atuar em CPAD
	Deficiência ou ausência de capacitação
	Limitação normativa que incide sobre a atuação da CPAD
	Ausência de dedicação exclusiva

Quadro 13. Relação de riscos identificados por participante da pesquisa (continua)

Entrevistado	Riscos identificados
E7	Falta de efetivo para atuar em CPAD
	Limitação normativa que incide sobre a atuação da CPAD
	Deficiência ou ausência de capacitação
E8	Carga processual excessiva por CPAD
	Complexidade do PAD
	Indisponibilidade de perícia médica oficial
	Dificuldades em relação aos gestores da PRF
E9	Falta de efetivo para atuar em CPAD
	Deficiência ou ausência de capacitação
	Indisponibilidade de perícia médica oficial
	Ausência de dedicação exclusiva
	Complexidade do PAD
	Carga processual excessiva por CPAD
E10	Indisponibilidade de perícia médica oficial
	Ausência de dedicação exclusiva
	Falta de efetivo
	Deficiência ou ausência de capacitação
E11	Indisponibilidade de perícia médica oficial
	Quantidade de acusados no mesmo PAD
	Complexidade do PAD
	Ausência de dedicação exclusiva
	Ações protelatórias da defesa
E12	Complexidade do PAD
	Indisponibilidade de perícia médica oficial
	Ações protelatórias da defesa
	Deficiência ou ausência de capacitação
	Dificuldade de relacionamento com órgãos externos
E13	Indisponibilidade de perícia médica oficial

Quadro 13. Relação de riscos identificados por participante da pesquisa (conclusão)

E13	Deficiência ou ausência de capacitação
E14	Indisponibilidade de perícia médica oficial
	Falta de efetivo para atuar em CPAD
	Ações judiciais incidentes sobre o PAD
E15	Indisponibilidade de perícia médica oficial
	Complexidade do PAD
	Quantidade de acusados no mesmo PAD
E16	Ausência de dedicação exclusiva
	Complexidade do PAD
	Indisponibilidade de perícia médica oficial
	Deficiência ou ausência de capacitação
	Quantidade de acusados no mesmo PAD
E17	Indisponibilidade de perícia médica oficial
	Dificuldade de relacionamento com órgãos externos
	Dificuldades em relação aos gestores da PRF
	Qualidade da investigação preliminar

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

Em relação aos entrevistados, o total de riscos levantados foi de 73, o que gera uma média de 4,35 riscos por participante da pesquisa. O participante que elencou mais riscos foi o entrevistado 3, com 7, ao passo que os entrevistados 5 e 13 foram os que identificaram a menor quantidade, 2. Desconsiderados os riscos repetidos, foram identificados 16 riscos que podem afetar o processamento disciplinar realizado pelas CPAD da PRF. Realizando confronto com os riscos identificados no pré-teste, verifica-se que foram confirmados 14 dos 16 riscos.

O Quadro 14 apresenta de forma resumida os riscos identificados e sua definição.

Quadro 14. Riscos identificados pela análise de conteúdo e sua definição (continua)

Riscos	Definição
Relacionamentos com órgãos externos	Dificuldade de atendimento, por órgãos externos, às solicitações relacionadas à instrução do PAD.
Ações judiciais	Medidas judiciais que incidem sobre o PAD.
Falta de efetivo	Ausência de servidores para o trabalho de processamento disciplinar.
Ausência de dedicação exclusiva	Exercício de atividades paralelas, sejam operacionais ou administrativas, pelos membros das CPADs.
Lotação em localidades diversas	Lotação de servidores membros de CPAD em Unidades PRF diversas.
Capacitação da CPAD	Dificuldade de capacitação dos membros de CPAD.
Insuficiência de infraestrutura	Estrutura física insuficiente ou inadequada para o desempenho de atividades de processamento disciplinar.
Indisponibilidade de junta médica oficial	Falta de junta médica oficial na PRF ou em órgãos externos para realização de incidente de sanidade mental previsto no art. 160, Lei n.º 8.112/90.
Dificuldades em relação à gestão	Resistência injustificada de servidores, gestores ou setores da PRF em atender às solicitações das CPAD. E, ainda, falta de apoio da alta gestão do órgão.
Carga processual excessiva	Quantitativo elevado de PAD, de forma concomitante, conduzidos por uma CPAD
Complexidade do PAD	Especificidade do PAD que torna seu processamento mais dificultoso. A complexidade pode decorrer do número excessivo, da dificuldade de localização e colaboração das testemunhas; e da quantidade de fatos apurados no mesmo PAD, bem como da instauração em data muito distante da do fato objeto de apuração.
Quantidade de acusados	Quantitativo elevado de acusados no mesmo PAD.
Qualidade da investigação preliminar	Deficiência na investigação preliminar que impacta na produção probatória durante um PAD.
Ações protelatórias da defesa	Atitudes da defesa que visam procrastinar o andamento da marcha processual.
Limitação normativa	Ausência ou deficiência de normativos balizadores da atuação das comissões disciplinares.
Ausência de incentivos	Ausência de gratificação, cargo em comissão ou funções de confiança para servidores membros da CPAD.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

Destacaram-se também as quantidades e os percentuais de menções quanto aos principais riscos que incidem sobre a atuação da CPAD, conforme Quadro 15.

Quadro 15. Riscos identificados, quantidade e percentual de menções por entrevista

N.º	Riscos identificados	Menções	Percentual
1	Relacionamento com órgãos externos	2	11,76%
2	Ações judiciais	2	11,76
3	Falta de efetivo	5	29,41%
4	Ausência de dedicação exclusiva	10	58,82%
5	Lotação em localidades diversas	1	5,88%
6	Capacitação da CPAD	9	52,94%
7	Insuficiência de infraestrutura	1	5,88%
8	Indisponibilidade de perícia médica oficial	13	76,47%
9	Dificuldades em relação à gestão	4	23,52%
10	Carga processual excessiva	3	17,64%
11	Complexidade do PAD	10	58,82%
12	Quantidade de acusados	4	23,52%
13	Qualidade da investigação preliminar	2	11,76%
14	Ações protelatórias da defesa	4	23,52%
15	Limitação normativa	2	11,76%
16	Ausência de incentivos	1	5,88%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados presentes nas entrevistas.

Conforme se verifica do Quadro 15, o risco “indisponibilidade de perícia médica oficial” foi relatado por 76,47% dos entrevistados. Por outro lado, os riscos “Ausência de incentivo pecuniário para membros de CPAD”, “Insuficiência de infraestrutura ou recursos tecnológicos” e “lotação de membros de CPAD em locais diversos” foram identificados apenas em uma entrevista, o que corresponde a 5,88% dos entrevistados.

O risco “indisponibilidade de perícia médica oficial” foi devidamente identificado na análise textual pela CHD (Seção secundária 4.1), na classe 3, apresentando o grupo de palavras composto por: médico, oficial, junta_médica, dificuldade, perícia, órgãos_externos, junta, psiquiatra, dentre outras.

Por fim, nesta Seção terciária, buscou-se atingir o segundo objetivo específico da presente pesquisa, com a identificação dos riscos relativos às atividades das CPAD da PRF. A discussão do resultado será realizada na Seção primária 5.

4.5.4 Análise dos riscos

Seguindo o percurso metodológico delineado na Seção primária 3, após devidamente identificados, ocorreu a análise dos riscos. Segundo a ABNT, o “propósito da análise de riscos é compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco, onde apropriado” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018, p. 13). Além disso, “Convém que a análise de riscos considere fatores como: a probabilidade de eventos e consequências” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018, p. 13). Por fim, a ABNT (2018) aponta que em eventos altamente incertos, como os identificados na Seção terciária 4.5.2, é recomendado usar uma combinação de técnicas para análise, pois, geralmente, fornece maior discernimento. As técnicas utilizadas estão presentes na NBR ISO/IEC 31010:2012 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).

Para classificar os riscos, os entrevistados eram questionados em relação ao impacto que melhor se adaptava à incerteza apresentada tendo por referencial o potencial comprometimento do objetivo do processamento disciplinar. E, em seguida, era definida a probabilidade, que é a chance do evento ocorrer durante o processamento disciplinar. Para análise de impacto e estimativa de probabilidades foi utilizada a abordagem por opinião de especialistas (ABNT, 2012).

Foram utilizadas as escalas de probabilidade e impacto presentes no Manual de Gestão de Riscos do TCU (BRASIL, 2020a, p. 25). A escala de probabilidade é compreendida entre os valores 1 a 5, sendo: 1 (raro); 2 (pouco provável); 3 (provável); 4 (muito provável); 5

(praticamente certo). A escala de impacto, também é composta por valores de 1 a 5, representando: 1 (muito baixo); 2 (baixo); 3 (médio); 4 (alto); 5 (muito alto).

O próximo passo deveria ser a adequação dos resultados apresentados pelos participantes da pesquisa em matrizes de riscos, o que performaria uma abordagem qualitativa à análise de riscos. Acontece que se dispensou a utilização do método qualitativo para definição em decorrência da inadequação das matrizes de risco sugeridas pelo TCU, que não se amoldam à presente pesquisa. Explica-se.

Nas matrizes de impacto *versus* probabilidade, principalmente as fomentadas pelo TCU em seu Manual de Gestão de Riscos (BRASIL, 2020a), o nível de risco é dado pelo número inscrito nas células das matrizes. Com a escala utilizada para impacto e probabilidade na presente pesquisa, que tem o número 5 como máximo, a matriz apresentaria 25 células, partindo do 1 ao 25, sendo o nível 1 (evento muito raro, de impacto muito baixo) e o 25 (evento praticamente certo e de impacto muito alto).

Acontece que o método qualitativo de definição de risco não leva em consequência a repetição de riscos pelos respondentes, o que ocorreu fortemente neste trabalho. Se o método qualitativo fosse aplicado nesse trabalho, levando-se em consideração o Quadro 15 (Seção terciária 4.5.2), o risco “indisponibilidade de perícia médica oficial”, citado por 13 respondentes, poderia ter o mesmo nível de risco da “insuficiência de infraestrutura ou recursos tecnológicos”, lembrado apenas uma vez nas entrevistas, desde que tivessem o mesmo nível de impacto e probabilidade.

Então, optou-se por utilizar o método semiquantitativo para definir o nível dos riscos, que consiste na utilização de escalas numéricas para probabilidades e o impacto, com posterior combinação para produzir um nível de risco utilizando uma fórmula (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012). A vantagem do nível de

risco pelo método semiquantitativo, reside na possibilidade de se classificar riscos diferentes e permitir que outros fatores que influenciam no risco sejam incorporados na fórmula numérica. Na presente pesquisa, além do impacto e da probabilidade, reveste-se de importância a frequência da identificação dos riscos apresentada pelos participantes da pesquisa.

Para conciliar o impacto, a probabilidade e a frequência, estabeleceu-se a seguinte fórmula:

$$R = (I + P)$$

Onde R é valor do risco; I é a soma do impacto do risco identificado; e P é a soma da probabilidade do risco identificado.

Aplicando a fórmula, para o risco “Relacionamento com órgãos externos”, tem-se $R = (8+6) = 14$. Aplicando a fórmula para o risco “falta de efetivo”, tem-se $R = (24 + 25)$, $R = 49$. Por fim, aplicando a fórmula para o risco “Indisponibilidade de perícia médica oficial”, tem-se o $R = 110$. No quadro 16 é apresentado o resultado da análise de risco, com a indicação do risco, do impacto, da probabilidade e do valor de R.

Quadro 16. Análise de riscos (continua)

Riscos	Entrevistado	Impacto	Probabilidade	R
Relacionamento com órgãos externos	E12	5	4	14
	E17	3	2	
Ações judiciais	E2	4	3	13
	E14	4	2	
Falta de efetivo	E6	5	5	49
	E7	5	5	
	E9	5	5	
	E10	5	5	

Quadro 16. Análise de riscos (continua)

Riscos	Entrevistado	Impacto	Probabilidade	R
Falta de efetivo	E14	4	5	
Ausência de dedicação exclusiva	E1	5	5	93
	E2	5	4	
	E3	3	5	
	E4	5	5	
	E5	5	5	
	E6	5	5	
	E9	5	4	
	E10	4	4	
	E11	5	4	
	E16	5	5	
Lotação em localidades diversas	E3	3	4	7
Capacitação da CPAD	E1	4	3	67
	E4	4	5	
	E6	3	3	
	E7	5	3	
	E9	3	2	
	E10	5	5	
	E12	4	5	
	E13	3	4	
	E16	4	2	
Insuficiência de infraestrutura	E6	2	3	5
Indisponibilidade de perícia médica oficial	E2	4	3	110
	E3	5	3	
	E4	5	3	
	E8	4	3	
	E9	5	4	
	E10	5	5	

Quadro 16. Análise de riscos (continua)

Indisponibilidade de perícia médica oficial	E11	4	4	
	E12	5	5	
	E13	4	3	
	E14	5	4	
	E15	5	5	
	E16	5	5	
	E17	5	2	
Dificuldades em relação à gestão	E2	3	4	24
	E3	3	3	
	E8	4	2	
	E17	3	2	
Carga processual excessiva	E4	5	3	23
	E8	4	3	
	E9	5	3	
Complexidade do PAD	E2	5	5	74
	E3	4	3	
	E4	4	2	
	E5	3	4	
	E8	4	3	
	E9	4	3	
	E11	4	4	
	E12	5	5	
	E15	3	3	
	E16	3	3	
Quantidade de acusados	E2	5	5	31
	E11	4	3	
	E15	4	4	
	E16	3	3	
Qualidade da investigação preliminar	E3	5	4	17

Quadro 16. Análise de riscos (conclusão)

Riscos	Entrevistado	Impacto	Probabilidade	R
Qualidade da investigação preliminar	E17	5	3	
Ações protelatórias da defesa	E3	5	4	30
	E4	3	3	
	E11	3	4	
	E12	4	4	
Limitação normativa	E6	4	4	16
	E7	4	4	
Ausência de incentivo pecuniário	E1	3	5	8

Fonte: Elaborado pelo autor com dados das entrevistas.

Em relação à análise de riscos apresentada no Quadro 16, é possível observar que:

- a) 3 riscos foram identificados por apenas 1 participante da pesquisa (ausência de incentivo pecuniário, insuficiência de infraestrutura e lotação em locais diversos);
- b) 4 riscos foram identificados por 2 participantes da pesquisa (relacionamento com órgãos externos, ações judiciais, limitação normativa, qualidade da investigação preliminar);
- c) 1 risco foi identificado por 3 participantes da pesquisa (carga processual excessiva);
- d) 3 riscos foram identificados por 4 participantes (quantidade de acusados, ações protelatórias da defesa, dificuldades em relação à gestão);
- e) 1 risco foi identificado por 5 participantes (falta de efetivo);
- f) 1 risco foi identificado por 9 participantes (capacitação da CPAD);

g) 2 riscos foi identificado por 10 participantes (complexidade do PAD, ausência de dedicação exclusiva);

h) 1 risco foi identificado por 13 participantes (indisponibilidade de perícia médica oficial).

Além disso, é possível concluir que não houve proporcionalidade entre o quantitativo de riscos identificados e a quantidade de participantes, todavia, a identificação dos riscos partiu de análise de conteúdo das entrevistas, e é de se lembrar que o instrumento “entrevistas semiestruturadas” é “fortemente aplicável” na identificação dos riscos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012, p. 18).

A fórmula desenvolvida para indicação do nível de risco (R) foi efetiva, levando-se em consideração que riscos mais frequentes obtiveram valor de R maior que riscos pouco frequentes.

4.5.5 Avaliação dos riscos

Partindo da análise de riscos elaborada na Seção terciária 4.5.3, buscou-se a compreensão do risco com o objetivo de apoiar a proposta de intervenção que será apresentada neste trabalho. Segundo a ABNT, “avaliação de riscos consiste em comparar os níveis estimados de risco com critérios de risco definidos quando o contexto foi estabelecido, a fim de determinar a significância do nível e do tipo de risco” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012, p. 11).

Além disso, para a ABNT (2012, p. 12), uma abordagem comum na avaliação de riscos é com a divisão da avaliação em três faixas: superior, intermediária e inferior. Primeiramente uma superior, onde o R é considerado intolerável e precisa de tratamento. Na faixa intermediária, apresentam-se os riscos onde os custos e benefícios devem ser levados em

consideração no tratamento. Já na faixa inferior, são elencados os riscos de menor importância, sendo o R considerado tão pequeno que não necessita de intervenção.

Na confecção da escala de avaliação de riscos, assim como no de Oliveira *et al.* (2020), os riscos foram classificados em riscos altos, riscos intermediários e riscos baixos. Os valores que compõem a escala foram definidos partindo do apresentado no Quadro 16. O valor inferior (VI) da escala de avaliação de risco é 0 (zero), para incertezas não identificadas neste estudo. O maior valor da escala avaliação de risco foi obtido diante da seguinte fórmula:

$$VS = n (i + p)$$

Onde “VS” é o valor superior da escala de avaliação de riscos utilizada; n o número de participantes da pesquisa; i o maior valor possível na escala de impacto; e p o maior valor possível na escala de probabilidade. Considerando o n igual a 17 (número de participantes da pesquisa); i igual a cinco (impacto muito alto); e p igual a 5 (praticamente certo), o valor VS é 170 (cento e setenta). Assim, a avaliação de riscos neste trabalho utilizará uma escala com 170 valores, de 0 a 170.

Adotou-se como divisão a proporção proposta por Oliveira *et al.*(2020). Nela 1/6 dos valores compõem os riscos baixos, 1/3 dos valores compõem os riscos intermediários; e 1/2 compõem os riscos altos. A divisão da escala por proporção é permitida pela ABNT (2018; 2012). Em que pese o modelo NBR ISO 31000:2018 não trabalhar com valores para avaliação de riscos, esta deve ser associada à compreensão do objeto de estudo. Assim, optou-se pela utilização da escala de avaliação de risco com 170 (valores), na proporção de 1/6 para riscos baixos, 1/2 riscos intermediários e 1/2 para riscos altos.

O cálculo da divisão da escala seguiu passos em ordem crescente: a) buscou-se o valor de 1/6 do total de valores; b) reduziu-se o valor obtido no passo “a” do total da escala de

valores; c) buscou-se o valor de 1/3 do total de valores de “b”; d) reduziu-se o valor de “c” do resultante do passo “b”; e) buscou-se o valor de 1/2 do resultante do passo “d”; f) por fim, somou-se o resultado do passo “a” com o resultado do passo “e”. Consigne-se que foram utilizados apenas os números inteiros no cálculo da escala. O Quadro 17 apresenta a escala de avaliação de riscos com divisão de valores.

Quadro 17. Escala utilizada para avaliação de riscos

Escala	Riscos
0 - 28	Baixos
29 - 75	Intermediários
76 - 170	Altos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pela escala de valores para avaliação de riscos adotada, os riscos baixos são os compreendidos entre os valores 0 e 28; os intermediários entre os valores 29 e 75; e, por fim, entre 75 e 170 os riscos altos. No Quadro 18 é apresentado o resultado da avaliação de riscos, partindo da aplicação do valor de R a escala constante do Quadro 17.

Quadro 18. Avaliação de riscos (continua)

Classificação	Risco	Valor de R
Riscos altos	Indisponibilidade de perícia médica	110
	Ausência de dedicação exclusiva	93
Riscos Intermediários	Complexidade do PAD	74
	Capacitação da CPAD	67
	Falta de efetivo	49
	Quantidade de acusados	31
	Ações protelatórias da defesa	30
Riscos baixos	Dificuldades em relação à gestão	24
	Carga processual excessiva	23

Quadro 18. Avaliação de riscos (conclusão)

Riscos baixos	Qualidade da investigação preliminar	17
	Limitação normativa	16
	Relacionamento com órgãos externos	14
	Ações judiciais	13
	Ausência de incentivos	8
	Lotação em localidades diversas	7
	Insuficiência de infraestrutura	5

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Com relação ao resultado da avaliação de riscos, em relação quantitativo dos riscos, os riscos baixos são os mais numerosos, com 9, seguido dos intermediários, com 5 e, por fim, os altos com 2. A proporção sugere que a escala de avaliação de riscos foi adequada. Em tese, os riscos baixos são mais numerosos em uma organização, ao passo que os riscos altos são em menor número.

Relembrando, o processo GR estabelecido pela NBR ISO 31000:2018 é composto pelas etapas de: 1) Comunicação e consulta; 2) Escopo, contexto e critérios; 3) Processo de avaliação de riscos; 4) tratamento dos riscos; 5) Monitoramento e análise crítica; e 6) Registro e relato. Neste trabalho, a aplicação da ferramenta foi direcionada para as etapas 2 e 3.

O processo de avaliação de riscos estabelecido pela NBR ISO 31000:2018 é composto pelas etapas de identificação dos riscos, análise dos riscos e avaliação dos riscos, o que foi devidamente explorado nesta Seção secundária.

É de se ressaltar, que, mesmo que uma completa avaliação tenha sido conduzida, é preciso reconhecer que os níveis de risco calculado são uma estimativa, entretanto, essa análise por estimativa é prevista na NBR/ISO 31010 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012). Além disso, a ausência de uma política de GR na PRF,

dificulta o processo de GR como um todo, notadamente pela ausência de elementos norteadores, como estratégia, princípios, tipos de riscos, apetite para riscos, tratamento, capacidades, dentre outros.

Além disso, nesta Seção terciária, foi cumprido o terceiro objetivo específico, que é analisar como os riscos impactam no processamento disciplinar da CPAD na PRF.

4.5.6 Tratamento dos riscos

Ao término do processo de avaliação de riscos, tem-se como caminho natural a busca por soluções para mitigar os riscos identificados, analisados e avaliados. O tratamento do risco “envolve selecionar e acordar uma ou mais opções pertinentes para alterar a probabilidade de ocorrência, o efeito dos riscos, ou ambos, e a implementação destas opções.” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012, p. 20). Na pesquisa, as opções de tratamento foram apresentadas a partir dos resultados das entrevistas, em que os participantes foram instados a discorrer sobre soluções aos riscos por eles identificados.

Pela avaliação (Seção terciária 4.5.5), os riscos foram caracterizados como altos, intermediários e baixos. A ABNT (2012, p. 26) aponta que para os riscos presentes na faixa superior, em que pese possam trazer benefícios que possam trazer à atividade, por serem considerados intoleráveis, o tratamento de risco é essencial, qualquer que seja o seu custo. Os da faixa intermediária, devem ser analisados sob a ótica da ponderação de custos, benefícios e oportunidades comparados com potenciais consequências. E, por fim, os da faixa inferior, onde o nível de risco é considerado desprezível ou tão pequeno, que nenhuma medida de tratamento de risco seja necessária.

Desse modo, as sugestões de tratamento somente abrangem os riscos altos e intermediários.

4.5.6.1 Riscos altos

Os participantes da pesquisa atribuíram como riscos altos: indisponibilidade de perícia médica oficial; e ausência de dedicação exclusiva. As medidas de tratamento estão elencadas no Quadro 19.

Quadro 19. Medidas de tratamento riscos altos

Classificação	Risco	Tratamento
Riscos Altos	Indisponibilidade de perícia médica	Contratação de serviço médico privado, com a exigência de médico psiquiatra.
	Ausência de dedicação exclusiva	Efetivação das comissões disciplinares fixas
		Normatização interna regulando a dedicação exclusiva

Fonte: Elaborado pelo autor.

Especificamente em relação à indisponibilidade de perícia médica, primeiramente, é de se ressaltar que está diretamente relacionada com os riscos “relacionamento com órgãos externos”; “dificuldades em relação à gestão”; e “insuficiência de infraestrutura”. Assim, observa-se relação próxima entre os riscos identificados.

Para o risco indisponibilidade de perícia médica, os participantes fizeram as seguintes sugestões:

Se houvesse uma junta no órgão, nem se fosse contratada pelo órgão, eu acho que melhoraria demais a questão do tempo desses procedimentos (...), poderiam ser feito contratos por demanda, uma junta oficial, uma fundação, uma universidade e por demanda eu mandaria os acusados para fazerem análises. Acho que seria uma saída (ENTREVISTADO 4).

Perícia médica é um é uma dificuldade que não só a Polícia Rodoviária Federal tem. Estamos procurando algumas alternativas como contratação. Agora a gente já tem algum projeto e nesse projeto existe a possibilidade de contratação de psiquiatras (...) É uma dificuldade que nós vamos ter que resolver nem que seja com alteração da norma da legislação, mas é uma busca que todos os órgãos estão fazendo, todos estão cientes, inclusive a CGU. Vamos procurar buscar soluções não só para a PRF, mas do sistema correcional (ENTREVISTADO 9).

Olha, eu acho já sugeri, inclusive, que nós poderíamos, como instituição, já que a gente não tem esse quadro médico, contratar através da área Administrativa Financeira um serviço específico de junta médica. Isso não é coisa de outro mundo,

é coisa bem fácil de fazer. A gente inclusive tem contratado agora, se eu não me engano, serviço de Psicologia. Desse acompanhamento aí, seria algo similar com a questão da junta médica tendo um médico psiquiatra na junta, pronto e acabou. Acabaria o problema da polícia em relação a perícia (ENTREVISTADO 16).

Observa-se que os participantes da pesquisa mostraram entendimento sobre os caminhos para o tratamento desse risco. Assim, infere-se que o melhor caminho seria a contratação de juntas médicas junto à iniciativa privada.

Em relação ao risco “ausência de dedicação exclusiva”, foram sugeridos dois tratamentos: a) Efetivação das comissões fixas disciplinares; b) Normatização interna regulando a dedicação exclusiva CPAD.

Na primeira medida de tratamento, os entrevistados sugerem a efetivação de comissões fixas, comissões em que o colegiado se une por afinidade. Nas palavras dos entrevistados:

Quanto à dedicação exclusiva, é o que eu vejo para a área correccional como ideal. A tendência é que continue e cada vez mais se aprimorem essas comissões fixas, porque você consegue garantir a celeridade processual, você consegue garantir a economicidade, você consegue cumprir prazos. Enfim, você consegue executar o mais próximo possível os princípios constitucionais implícitos e explícitos (ENTREVISTADO 3).

Eu acredito que precisamos de estudo e posteriormente normativas estabelecendo efetivo mínimo para a corregedoria, é o primeiro passo. Posteriormente, você faz as divisões dentro da corregedoria das atribuições, estabelecendo as comissões fixas e dedicadas ao processamento do PAD (ENTREVISTADO 5).

Como segunda medida de tratamento, sugere uma normatização interna regulando a dedicação exclusiva. Observa-se da fala dos entrevistados:

Eu sugeriria pensar e elaborar algum tipo de normativa, até mesmo junto com a própria CGU, se for o caso, de providenciar essa dedicação exclusiva propriamente dita legalmente e que isso possa realmente ser implantado dentro do órgão. Eu acredito que dentro de todas aquelas dificuldades que eu citei, se a gente conseguir trazer de fato essa questão de dedicação exclusiva para os membros com muito mais facilidade, o prazo legal seria cumprido (ENTREVISTADO 2).

Eu acredito que precisamos de estudo e posteriormente normativas estabelecendo efetivo mínimo para a corregedoria, é o primeiro passo. Posteriormente, você faz as divisões dentro da corregedoria das atribuições, estabelecendo as comissões fixas e dedicadas ao processamento do PAD (ENTREVISTADO 5).

4.5.6.1 Riscos intermediários

Os participantes da pesquisa atribuíram como riscos intermediários: complexidade do PAD; capacitação; falta de efetivo; quantidade de acusados; e ações protelatórias da defesa. O Quadro 20 apresenta os riscos e os tratamentos sugeridos.

Quadro 20. Medidas de tratamento riscos intermediários

Classificação	Risco	Tratamento
Riscos intermediários	Complexidade do PAD	Dedicação e capacitação da CPAD.
		Criação de grupo de trabalho para lidar com processos complexos.
	Capacitação da CPAD	Efetivação de um programa de capacitação continuada.
	Falta de efetivo	Regulamentação de efetivo mínimo para Corregedoria e CPAD.
	Quantidade de acusados	Direcionamento do PAD para comissões dedicadas e capacitadas.
	Ações protelatórias da defesa	Dedicação e capacitação da CPAD.

Fonte: Elaborado pelo autor.

É de se pontuar que, diante da relação próxima entre os riscos identificados, o tratamento de um, por vezes, impacta na necessidade ou não de tratamento de outro risco. Nos riscos intermediários essa relação fica mais próxima. Conforme pode ser observado do Quadro 19.

Em relação à complexidade do PAD, os entrevistados sugeriram que fosse estabelecida a capacidade apuratória máxima das comissões, a partir daí, diante de um PAD complexo, a CPAD deveria ter diminuída sua carga processual para se adequar a necessidade de dedicação.

A minha sugestão é que isso fosse metrificado como uma capacidade operatória. Não sou contra que tenha outras atribuições, mas a partir do momento que tem essas atribuições, diminui-se a carga processual para eu ter um tempo adequado e dedicação naquele procedimento (ENTREVISTA 4).

Os entrevistados sugerem também para equacionar o processamento de PAD complexo a seleção de servidores para oferecimento de qualificação específica.

Tem que se criar como se fosse um grupo de elite mesmo, né? Fazer uma analogia com os grupos operacionais. Um grupo grande que consiga pegar esses PAD que já existem, que são muito complexos, muito trabalhosos (ENTREVISTADO 7).

Em relação à ausência ou dificuldade de capacitação, os participantes trouxeram a sugestão de um efetivo programa de capacitação continuada. Que seja estabelecida uma “(...) a rotina de capacitação, aquela necessidade de ter como parte da rotina essa capacitação. Que seja semestral, que seja anual. Uma capacitação contínua” (ENTREVISTADO 5).

(...) que para entrar eu tivesse uma certificação, e aí de tempos em tempos fossem especializações ali do conhecimento para colocar todo mundo na mesma página, inclusive com atualizações, né? Porque esses nivelamentos eles hoje podem ser um viés onde o membro A pode estar com a capacidade bem maior e o membro B bem menor e isso ao longo do tempo se inverter. O B tem um conhecimento maior e o A começar a ficar desatualizado. Então com a capacitação continuada conseguiria colocar todos na mesma página (ENTREVISTADO 5).

Em adição, apontaram que é necessário promover capacitações para buscar um nivelamento maior entre os membros das comissões, para isso seria importante:

(...) tentar equalizar esse desnivelamento que existe, ou seja, tentar trazer esse pessoal que tá no caminho da aprendizagem, às vezes alguns que ainda tem uma deficiência no que tange à produção jurídica, trazer mais próximo desse alinhamento máximo de alguns servidores. Isso geraria um impacto positivo (ENTREVISTADO 3).

Por fim, foi sugerida a possibilidade da Corregedoria da PRF buscar no meio acadêmico programas de capacitação escalonados, com cursos básicos, intermediários e avançados.

De repente poderia junto com a UnB montar um programa de capacitação de membros de comissões disciplinares e dali você evoluir. Seria ele no nível básico, intermediário, no avançado e de repente que seria para discutir as questões muito complexas (ENTREVISTADO 12).

Em relação à falta de efetivo, o resultado das entrevistas indicam a necessidade de regulamentação de efetivo mínimo para Corregedoria e comissões disciplinares. E o meio indicado seria com a sensibilização dos gestores.

(...) a gente sabe que a polícia nunca teve com efetivo tão completo (...). Mas atualmente com o quadro de efetiva PRF tem, eu posso afirmar para você, que o ponto principal e a solução seria uma conscientização mesmo dos gestores, para que isso fosse levado a frente” (ENTREVISTADO 15).

Já em relação ao risco “quantidade de acusados”, os participantes da pesquisa indicaram que o tratamento do risco está vinculado ao oferecimento de dedicação exclusiva ao processamento correccional para membros de CPAD e a efetiva capacitação desse servidor.

(...) a minha sugestão é, se tem um número grande de acusados, a solução é você demandar a apuração desse processo por uma comissão bem capacitada e oportunizar no mínimo a dedicação exclusiva para todos os membros da comissão. Essa seria a solução mais viável no meu entender (ENTREVISTADO 11).

Por fim, em relação à atuação da defesa no PAD, os entrevistados sugeriram como meio de tratar o risco a utilização de comissão fixas com dedicação exclusiva implementada e, ainda, “a comissão bem capacitada dá uma resposta adequada no processamento em relação à ação da defesa” (ENTREVISTADO 11). Especificamente, em relação à capacitação para lidar com a procrastinação da defesa, “tinha que ter, sei lá, algum curso de processo administrativo disciplinar mais avançado, mais aprofundado lá para discutir as questões mais complexas”,

porque “O processo está sendo tão complexo quanto um processo judicial e as defesas técnicas vêm preparadas para discutir o procedimento o processo muitas vezes” (ENTREVISTADO 12).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise textual das evidências primárias (Seção secundária 4.1) mostrou a existência de quatro *clusters*, denominados de relacionamentos que impactam no trabalho das CPADs, classe; estrutura fornecida às CPADs, classe 2; riscos que impactam o processamento disciplinar, classe 3; e características das CPADs, classe 4. As classes 2 e 4 se relacionam com o primeiro objetivo específico, que é caracterizar as comissões disciplinares e a estrutura fornecida para o processamento disciplinar. Já as classes 1 e 3 com o segundo objetivo específico, que é identificar os riscos que se relacionam com o trabalho das comissões disciplinares da PRF.

Em relação à caracterização das comissões disciplinares (Seção secundária 4.2), os resultados indicam que o quantitativo de servidores atuantes em CPADs não comporta o volume de PAD da PRF, o que se justifica pela dificuldade de recrutamento de servidores, que acontece pela falta de incentivos para se trabalhar em comissão disciplinar. A discrepância entre o volume de trabalho e o quantitativo de servidores pode ser observado na Figura 9, quando mostra que determinadas SPRF não possuem membros de CPAD, mas possuem PADs em andamento, como exemplo o DF, AC, SE e TO. Desse modo, em decorrência da relação volume de trabalho e o de processos, observa-se impacto no tempo de conclusão do processamento disciplinar e dificuldade de conclusão do PAD no prazo legal.

Em adição a desproporção entre PAD e quantidade de CPAD, é de se ressaltar que 82,36% dos participantes da pesquisa desempenham outras atividades na PRF além do processamento correcional. E, ainda, 76,47% afirmam que o tempo que dispõem para o processamento disciplinar não é suficiente para a conclusão do PAD de forma célere. Assim, os resultados sugerem que as características das CPAD da PRF não fornecem suporte para que o processamento disciplinar ocorra no prazo legal.

Em outro ponto descortinado, observa-se que a alta rotatividade de comissões em um mesmo PAD gera impacto no tempo de conclusão, assim como o exercício de atividades paralelas, sejam operacionais ou administrativas, pelos membros de CPADs, conforme evidências apresentadas nos Quadros 5 e 6 (Seção secundária 4.2).

Em relação à caracterização das estruturas das atividades das comissões disciplinares (Seção secundária 4.3), os resultados indicam que, além da ausência de incentivos, a capacitação dos servidores não é adequada, seja porque não é prévia ou não acontece com a frequência e disponibilidade para todos os servidores. Por fim, a infraestrutura não favorece o processamento disciplinar, notadamente pela dificuldade de disponibilização de locais adequados para realização de atos instrutórios em decorrência do sigilo processual, de veículos e de equipamentos adequados às necessidades das comissões.

Este estudo vai ao encontro do de Cabral, Barbosa e Lazzarini (2008) quando concluem que a estrutura das atividades de corregedoria é um fator que não contribui para a regularidade e celeridade apuratória. Assim, resta confirmada a primeira hipótese, a de que a estrutura das atividades de Corregedoria da PRF não contribui para o processamento disciplinar e para a celeridade apuratória (Seção terciária 2.2.4).

Os fatores que limitam a atuação das comissões disciplinares da PRF também corroboram os estudos de Lemgruber, Musumeci e Cano (2003), quando apontam como problemas que limitam a atuação do controle interno da polícia, notadamente o volume de trabalho existente, a alta rotatividade das equipes, a falta de equipamentos, a falta de treinamento do pessoal e os problemas de estrutura do espaço físico.

Além disso, foi confirmada a segunda hipótese elencada na Seção primária 2 (Seção terciária 2.2.4), a de que a alta rotatividade das CPAD e o volume de trabalho existente dificultam o processamento correccional. Depreende-se das evidências que as mudanças em

CPAD na PRF acontecem com frequência, bem como de que a desproporção entre o quantitativo de PAD e o de servidores em CPAD, acabam por interferir negativamente no tempo de conclusão do PAD. Aqui se corrobora o apresentado por Lemgruber, Musumeci e Cano (2003).

É de se ressaltar que com a caracterização das comissões e da estrutura fornecida pela PRF, houve o levantamento do ambiente (Figura 4), atendendo ao primeiro passo do modelo de pesquisa (Seção secundária 3.6). O levantamento do ambiente guarda relação com o estabelecimento do contexto interno e externo que orbitam em volta das comissões disciplinares e faz parte do modelo de GR aplicado na pesquisa.

Em relação ao segundo objetivo específico, é importante lembrar que a utilização da GR é obrigatória para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal implementar, manter, monitorar e revisar o seu processo de GR, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos (BRASIL, 2016). As normas sobre GR estimulam a adoção da GR como forma das organizações públicas aumentarem sua capacidade de lidar com riscos em seus planos estratégicos, programas e projetos finalísticos (AZEVEDO *et al.*, 2019). A análise intraorganizacional é prevista no modelo NBR ISO 31000:2018 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018) e fomentada pela OECD para salvaguarda da integridade das organizações do setor público (OECD, 2017).

Assim, foram identificados 16 riscos que influenciam negativamente no processamento disciplinar da PRF. O conceito de risco é o que considera a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de probabilidade e impacto (BRASIL, 2022a).

Os riscos identificados foram os decorrentes: a) dos relacionamentos com órgãos externos; b) das ações judiciais incidentes sobre o PAD; c) da falta de efetivo; d) ausência de

dedicação exclusiva para o processamento disciplinar; e) da lotação dos membros da CPAD em localidades diversas; f) da ausência ou deficiência de capacitação; g) da insuficiência de infraestrutura; h) da indisponibilidade de junta médica oficial; i) das dificuldades em relação à gestão; j) da carga processual excessiva; k) da complexidade do PAD; l) da quantidade de acusados; m) da qualidade da investigação preliminar; n) de ações protelatórias da defesa; o) das limitações normativas que interferem no trabalho das comissões; p) da ausência de incentivos. Como pode ser visualizado no Quadro 14 da Seção primária anterior.

As categorias preliminares do pré-teste foram confirmadas pelas entrevistas. Os riscos podem ser externos, decorrentes da necessidade de relacionamento da CPAD com órgãos externos, itens “a” e “b” do parágrafo anterior. Em adição, podem ser internos, que podem decorrer de incertezas relacionadas com a estrutura fornecida pela PRF para o processamento disciplinar (itens “c” a “j”; “o” e “p”) ou em relação às incertezas decorrentes da instrução do PAD (itens “k”; “l”; “m” e “n”). Adicionalmente, os riscos “indisponibilidade de perícia médica oficial” e “relacionamentos com órgãos externos” foram devidamente identificados na análise textual pela CHD (Seção secundária 4.1), nas classes 1 e 3.

Realizada a identificação, foram realizadas a análise e a avaliação dos riscos seguindo as etapas do processo de avaliação de riscos previsto na NBR 31000:2018 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). Os riscos foram analisados com base em escala de probabilidade e impacto (BRASIL, 2020a), sendo estabelecido o nível de risco por método semiquantitativo, sendo o nível de risco a soma do impacto e da probabilidade, acrescido da frequência (Seção terciária 4.5.3). Para cada um dos 16 riscos identificados foi estabelecido um nível de risco.

Em relação à avaliação dos riscos, foram classificados conforme nível de risco delineado na análise. Assim, foram classificados em altos, intermediários e baixos (Seção

terciária 4.5.4). Como riscos altos, observam-se a indisponibilidade de perícia médica e a ausência de dedicação exclusiva. Como intermediários: a complexidade do PAD; ausência ou deficiência de capacitação; a falta de efetivo; a quantidade de acusados e as ações protelatórias da defesa. Por fim, foram classificados como baixos, dificuldades em relação à gestão, carga processual excessiva, qualidade da investigação preliminar, limitação normativa, relacionamento com órgãos externos, ações judiciais, ausência de incentivos, lotação em localidades diversas e insuficiência de infraestrutura.

Desse modo, em resumo, os riscos impactam fortemente no tempo de conclusão do PAD. Mas como os riscos impactam no processamento? Depende do tipo de risco. A categoria de risco externo, apresenta o prejuízo no tempo de conclusão do PAD em decorrência dos diferentes tipos de governança dos órgãos, que não caminham no mesmo passo que o do processamento disciplinar da PRF. Em relação aos riscos internos, o prejuízo decorre da falta de efetivo, que decorre da dificuldade de recrutamento e da ausência de incentivos; da deficiência de infraestrutura da PRF dedicada às CPADs; e do exercício de atividades paralelas pelos servidores, operacionais e administrativas, que acabam deixando o trabalho de processamento disciplinar em segundo plano. Há também os riscos oriundos da própria instrução do PAD, que também impactam no tempo de conclusão do PAD, contudo, estes riscos guardam aproximação com os relacionados com a infraestrutura fornecida pela PRF, com os de falta de efetivo, do exercício de atividades paralelas, da deficiência de capacitação. Há um entrelaçamento entre os potenciais riscos, o que pode ser melhor analisado em outros estudos.

Em relação ao grau de prejuízo, como dito acima, os riscos classificam-se em altos, intermediários e baixos. Os riscos altos são os considerados intoleráveis e que necessitam de tratamento, sem ponderação de custos, benefícios e oportunidades comparados com potenciais consequências. Os intermediários impactam no andamento do PAD, contudo, seu

tratamento deve ser ponderado entre a potencial consequência e os custos do tratamento. Já os baixos, em que pese influenciem no tempo de conclusão do PAD e sejam identificados em mais de uma CPAD da PRF, não necessitam de plano de tratamento imediato (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).

E qual o prejuízo efetivo para o processamento correcional? Primeiramente, o poder de sanção da Administração Pública tem limite temporal, assim, caso a ação disciplinar se prolongue em demasia no tempo, poderá ocorrer a incidência do instituto da prescrição administrativa disciplinar e o Estado perderá o direito de punir o servidor faltoso (BRASIL, 1990).

Outro fato que se observa da literatura, é que a ausência de sanção gera ao servidor faltoso a sensação de impunidade, o que incentiva de forma indireta a sua reiteração infracional (CABRAL; BARBOSA; LAZZARINI, 2008). A ausência de sanção ao servidor faltoso gera a descrença dos demais servidores no trabalho da corregedoria. Trata-se da não efetivação do princípio da prevenção geral (GUARDIA, 2014; SALVADOR NETTO, 2008). O não sancionamento também não contribui para aumentar a confiança da sociedade (PEREIRA; CABRAL; REIS, 2020).

Em relação à utilização de ferramentas de GR nas atividades das comissões disciplinares da PRF, depreende-se das evidências que, em que pese existam normativas federais voltadas à implementação de GR, atualmente na PRF não existe normativo ou política que contemple o planejamento, coordenação, controle e avaliação da GR (Seção terciária 4.4.1). Também não há processo de GR institucionalizado na Corregedoria da PRF (Seção terciária 4.4.2).

Desse modo, não há a utilização de processo de GR na PRF, o que gera confronto com as obrigações estabelecida nos normativos presentes no presente estudo, notadamente no

Decreto n.º 9.203/2017 (BRASIL, 2017a); na Instrução Normativa Conjunta n.º 01, de 10 de maio de 2016, do MP/CGU (BRASIL, 2016); e na Portaria do Ministro n.º 2/2022 (BRASIL, 2022a). A ausência de regulação sobre GR na PRF vai de encontro com as evidências que corroboram para a utilização da GR em organizações públicas, presentes nos trabalhos, dentre outros, de Hood e Smith (2013); Palermo (2014); Woods (2009).

Pontos de destaque na teoria indicam a relevância da adoção de uma GR formal como ferramenta de prestação de contas (PALERMO, 2014), bem como que os fatores críticos de sucesso da GR de risco são políticos, pois é a vontade política que fornece o ambiente crítico e contexto para garantir sucesso da GR (WOODS, 2009), o que guarda relação próxima com as diretrizes presentes nos modelos COSO e ISO, que clamam pela atuação da alta gestão da organização na implantação do processo de GR. Também indica-se a necessidade de que as organizações públicas avaliem os resultados da GR usando modelos de maturidade (HOOD E SMITH, 2013).

A ausência de política formal na PRF e a inexistência de processo na Corregedoria da PRF indicam que a GR não é utilizada como ferramenta para controle da responsabilidade policial, o que leva o resultado desta pesquisa ao dos estudos de Archbold (2005) e Cukier *et al.* (2012). Assim, buscou-se testar a terceira hipótese elencada na Seção primária 2 (Seção terciária 2.2.4), a de que não há utilização de ferramentas de GR institucionalizadas no trabalho das comissões disciplinares da PRF.

Por outro lado, os resultados presentes na Seção terciária 4.4.3 indicam a utilização de sistemas informais de GR, não completamente nos termos delineados por CARLSSON-WALL *et al.* (2018), mas utilizadas para controle e planejamento das CPADs. São diversas ferramentas utilizadas pelas CPADs da PRF, dentre elas, planilhas, o sistema eletrônico de informações (SEI), o sistema CGU-PAD, o *google drive* e a agenda do *google*.

Desse modo, em que pese a ausência de sistema formal de controle de riscos, há a prevalência de sistema informal de GR, visando o controle de prazos para diminuir os riscos relacionados com o processamento disciplinar.

Por fim, com o atingimento dos quatros objetivos específicos, tem-se cumprido o objetivo deste trabalho, que é investigar a influência dos riscos nas atividades das comissões disciplinares da PRF.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi investigar a influência dos riscos nas atividades das comissões disciplinares da PRF a partir da utilização do processo de avaliação de riscos presente no modelo de gestão de risco NBR ISO 31000:2018. Realizou-se estudo de caso com abordagem qualitativa e natureza exploratória. O viés exploratório, além da avaliação de risco, trouxe esclarecimentos acerca da efetivação da GR na PRF, notadamente em sua Corregedoria. A validade e a confiabilidade do trabalho foi obtida com utilização de mais de uma fonte de evidência, foram utilizados documentos e entrevistas semiestruturadas.

Para alcançar o objetivo geral, foram elaborados quatro objetivos específicos norteadores do percurso da pesquisa. O primeiro objetivo específico teve-se a caracterizar as comissões disciplinares da PRF, bem como a estrutura fornecida para o processamento disciplinar. O segundo objetivo específico foi identificar os riscos que se relacionam com o trabalho das comissões disciplinares da PRF. O terceiro objetivo específico foi analisar como os riscos impactam no processamento disciplinar da PRF. O quarto e último objetivo foi descrever a utilização de ferramentas de GR nas atividades das comissões disciplinares.

Os quatro objetivos específicos foram alcançados por meio de análise de conteúdo, no modelo proposto por Bardin (1977), com a realização de análise textual com o programa *Iramuteq* e a utilização do processo de avaliação de riscos delineado no modelo NBR ISO 31000:2018.

Em relação ao primeiro objetivo específico, os resultados demonstraram que a alta rotatividade das comissões e o excessivo volume de trabalho, seja em atividades das CPAD ou em atividades paralelas, impactam negativamente no tempo de conclusão do processamento disciplinar na PRF. A caracterização das estruturas proporcionou a expansão do entendimento sobre as comissões disciplinares, apresentando características que demonstram as dificuldades

enfrentadas no processamento disciplinar da PRF e que impactam no tempo de conclusão do PAD.

Em relação ao segundo objetivo específico, as evidências apresentadas na Seção primária 4, em especial no Quadro 14, demonstraram que foram identificados, por membros de comissões disciplinares, 16 riscos que impactam no processamento do PAD. A origem dos riscos foi delimitada em riscos externos, provenientes do relacionamento das comissões com órgãos externos, e internos, decorrentes da estrutura fornecida pela PRF ou decorrentes do processamento disciplinar.

O terceiro e o quarto objetivos específicos tiveram o intuito de analisar e avaliar os riscos que impactam no processamento disciplinar. Para tanto, utilizou-se de escalas de índice e de classificação de riscos, sendo utilizado o processo de avaliação presente na NBR 31000:2018, tendo o resultado no Quadro 16.

Alcançados os objetivos específicos, foi possível responder a pergunta de pesquisa: Como os riscos relativos às atividades das CPAD influenciam no processamento disciplinar da PRF? A partir deste trabalho, observa-se que os riscos para as comissões disciplinares possuem impactos no processamento disciplinar e, conseqüentemente, na conclusão do processo. Como os riscos impactam no processamento disciplinar depende da origem do risco e da classificação do risco. Em relação à origem, os riscos externos derivam do relacionamento das CPADs com órgãos de fora da estrutura da PRF, o que demanda conformação entre a governança desses órgãos e da CPAD. Os internos oriundo da estrutura da PRF, impactam no tempo de conclusão do PAD ao não fornecer os meios necessários para o processamento disciplinar. Já os internos decorrentes do processamento, de origem intraprocessual, impactam no tempo de conclusão em decorrência dos desdobramentos que ocorrem na instrução processual.

O estudo apontou três classes de risco: alto; intermediário; e baixo. Os primeiros, possuem maior frequência, probabilidade e impacto no processamento e, assim, também, para a conclusão do processo. O intermediário, em que pese também gere impacto, o faz de forma menos onerosa ao processamento. Os baixos, em que pese representem maior número de riscos, sua probabilidade, frequência e impacto acabam influenciando menos no processamento e no tempo de conclusão do PAD.

O resultado da pesquisa foi cristalizado com a apresentação da avaliação de riscos que impactam no trabalho das CPAD da PRF, bem como na definição da forma que os riscos incidem no processamento disciplinar. Ademais, foram apresentadas sugestões para tratamentos dos riscos pelos participantes da pesquisa.

Como contribuição do presente estudo, foram suscitadas questões relacionadas à aplicação de modelos de GR na Administração Pública, refletindo especificamente sobre como a GR pode colaborar para o alcance dos objetivos institucionais da Corregedoria da PRF. Contribui de forma técnica e sistematizada para a profissionalização dos processos internos desta Corregedoria, permitindo a revisão do processamento disciplinar no tocante à estrutura fornecida às comissões disciplinares

Em adição, o estudo amolda-se aos objetivos da PRF, bem como ajuda no desenvolvimento da Administração Pública no Brasil. Primeiro, gerando conhecimento da seara correcional para o desempenho organizacional da PRF e, em segundo plano, servirá de parâmetro para a gestão das comissões disciplinares de órgãos regidos pela Lei nº 8.112/90.

É sabido que as limitações deste trabalho estão relacionadas com a falta de uma política de GR consolidada na PRF, o que, diante das particularidades que envolvem o gerenciamento de riscos em organizações públicas, dificultou a aplicação da ferramenta NBR ISO 31000:2018 e impossibilitou avançar na análise da maturidade da GR no órgão. Diante

disso, sugere-se a realização de novos estudos para aprofundamento do entendimento acerca dos riscos que impactam no processamento disciplinar da PRF. As evidências dessa pesquisa podem ser testadas utilizando uma abordagem multimétodos para confrontar os resultados apresentados. Também é possível avançar estabelecendo um modelo de GR para a atividade de Corregedoria na PRF.

REFERÊNCIAS

ABRAMS, C. *et al.* *Optimized enterprise risk management*. IBM Systems Journal, v. 46, n. 2, p. 219-234, 2007. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/5386607>. Acesso em: 27 jul. 2022. DOI <https://doi.org/10.1147/sj.462.0219>.

ALMEIDA, R. *et al.* *A conceptual model for enterprise risk management*. Journal of Enterprise Information Management, v. 32, n. 5, p. 843–868, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEIM-05-2018-0097/full/html>. Acesso em: 22 jul. 2022. DOI <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2018-0097>.

ARCHBOLD, C. A. *Managing the bottom line: Risk management in policing*. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, v. 28, n. 1, p. 30–48, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13639510510580968/full/html>. Acesso em: 20 jul. 2022. DOI <https://doi.org/10.1108/13639510510580968>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT *NBR ISO/IEC 31010*: Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos, 2012. Disponível em: https://planejamentoestrategico.mcti.gov.br/arquivos/Gestao_Riscos_Tecnicas_%20ABNT%20NBR%20ISO-IEC%2031010-2012.pdf. Acesso em: 27 jul. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT *NBR ISO/IEC 31010*: Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos, 2021. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?Q=N01tcC9MZExwWWN1YX12KzhPTjJBdDNibE5RQTRoT24yTW16YINDTEdKZz0=>. Acesso 27 jul. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT *NBR ISO 31000*: Gestão de Riscos – princípios e diretrizes, 2018. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?Q=OTBKcXcraE5FaVN6U1hnUytSaWxkS1RFNE0xT3haakpJRzQ4U1VhM2RuUT0%3d>. Acesso em: 9 mar. 2021.

AZEVEDO, R. R. *et al.* *A precariedade do conteúdo informacional dos anexos de riscos fiscais de municípios brasileiros*. Advances in Scientific and Applied Accounting, v. 12, n. 2, p. 4-22, mai./ago. 2019. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/410>. Acesso em 26 jul. 2022. DOI <https://doi.org/10.14392/ASAA.2019120201>.

BAHARUDDIN, B.; YUSOF, M. M. *Evaluation of risk management practices in information systems project in the public sector*. *Jurnal Pengurusan*, v. 53, 2018. Disponível em: <https://ejournals.ukm.my/pengurusan/article/view/28136/9371>. Acesso em: 27 jul. 2022. DOI <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2018-52-03>.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro Capa de Alceu Saldanha Coutinho. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA, A. S. A fragilidade do controle externo das polícias brasileiras. *Sociedade e Estado* [online], v. 21, n. 1, p. 235-238, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/T3DPkbbR4QzkrZpFQvwKfZz/?lang=pt#>. Acesso em: 29 jul. 2022. DOI <https://doi.org/10.1590/S0102-69922006000100011>.

BONELLI, F. *et al.* *A atuação dos burocratas de nível de rua na implementação de políticas públicas no Brasil: uma proposta de análise expandida*. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 17, p. 800–816, nov. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/wt3kd4KCtSJB39TwQTjpvFn/?lang=pt>. Acesso em: 27 jul. 2022. DOI <https://doi.org/10.1590/1679-395177561>.

BRACCI, E. *et al.* (2021). *Risk management in the public sector: a structured literature review*. *International Journal of Public Sector Management*, v. 34, n. 2, p. 205–223, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPSM-02-2020-0049/full/html>. Acesso em: 27 jul. 2022. DOI <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2020-0049>.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Presidência da República [1988]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 27 jul. 2022.

BRASIL. *Decreto n. 5.480, de 30 de junho de 2005*. Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2005] Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5480.htm. Acesso em: 11 dez. 2020.

BRASIL. *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, [2017a]. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 11 dez. 2020.

BRASIL. *Decreto nº 9.662, de 1º de janeiro de 2019*. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Justiça e Segurança Pública, remaneja cargos em comissão e funções de confiança e transforma cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS. Brasília: Presidência da República, [2019a]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9662.htm. Acesso em: 27 jul. 2022.

BRASIL. *Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021*. Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.756-de-27-de-julho-de-2021-334837774>. Acesso em: 27 jul. 2022.

BRASIL. *Decreto nº 11.103, de 24 de junho de 2022*. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Justiça e Segurança Pública e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. Brasília, DF: Presidência da República, [2022c]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11103.htm. Acesso em: 27 jul. 2022.

BRASIL. *Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, [1990]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 27 jul. 2022.

BRASIL. *Lei n. 9.654, de 2 de junho de 1998*. Cria a carreira de Policial Rodoviário Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1998]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19654compilado.htm. Acesso em: 27 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Segurança Pública. Portaria n.º 224, de 5 de dezembro de 2018. Aprova o Regimento Interno da Polícia Rodoviária Federal [2018b]. Disponível em: https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/1273/1/PRT_GM_2018_224.pdf. Acesso em: 27 jul. 2022.

BRASIL, Ministério da Justiça e Segurança Pública. Portaria n.º 2, de 28 de janeiro de 2022. Institui o Sistema de Governança do Ministério da Justiça e Segurança Pública e da Fundação Nacional do Índio [2022a]. Disponível em: https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/cge/anexos/portaria-gm-no-2-d-e-28-de-janeiro-de-2022-sei_mj-16851098-portaria-do-ministro-1.pdf. Acesso em: 27 jul.2022.

BRASIL, Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Rodoviária Federal. Instrução Normativa n.º 80, de 22 de março de 2022. Revoga atos normativos [2022d]. Disponível em: https://sei.prf.gov.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=46267695&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 22 mar. 2022.

BRASIL, Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Rodoviária Federal. *Portaria DG n. 320, de 22 de setembro de 2017*. Institui a Política de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno – PGRC da Polícia Rodoviária Federal [2017b]. Disponível em: https://sei.prf.gov.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=10446653&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 22 mar. 2022.

BRASIL, Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Rodoviária Federal. *Portaria DG n. 338, de 27 de setembro de 2018*. Atualiza a Política de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controle Interno – PGIRC - da Polícia Rodoviária Federal – PRF [2018c]. Disponível em: .
https://sei.prf.gov.br/sei/controlador.php?acao=documento_visualizar&acao_origem=protocolo_pesquisa_rapida&id_documento=18108295&infra_sistema=100000100&infra_unidade_atual=110003296&infra_hash=85fd5d854b9cc9de63a258d50e1301dd61927e144e7d80ac297f44ca8106cf6c. Acesso em: 22 mar. 2022.

BRASIL, Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Rodoviária Federal. *Portaria n.º 16/2019/DIREX, de 25 de outubro de 2019*. Estabelece as condições para a participação de servidores no Programa de Mestrado UnB-PRF, regulamenta a condução do curso e dá outras providências [2019b]. Disponível em: https://sei.prf.gov.br/sei/controlador.php?acao=documento_visualizar&acao_origem=protocolo_pesquisa_rapida&id_documento=27183051&infra_sistema=100000100&infra_unidade_atual=110000037&infra_hash=d8ff38351d98bdfa341e12d3d7e06bb040c355f7bca0b03fd3e21bfdafef2b. Acesso em: 22 mar. 2022.

BRASIL, Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Rodoviária Federal. *Portaria DG n. 272, de 17 de fevereiro de 2022*. Aprovar a revisão do Planejamento Estratégico da Polícia Rodoviária Federal para o período 2021 a 2028 (Estratégia PRF 2021-2028) [2022b]. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 155, n. 36, p. 44, 21 fev. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Controladoria-Geral da União. *Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016*. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal [2016]. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 153, n. 89, p. 14, 11 mai. 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria-Geral de Controle Externo. *Referencial básico de gestão de riscos*. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo, 2020.

Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em 27 jul. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria-Geral de Controle Externo. *Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos*. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo, 2018a. Disponível em:

https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gestao_riscos_avaliacao_maturidade.pdf. Acesso em 27 jul. 2022.

BRITISH TRANSPORT POLICE AUTHORITY. *BTPA Strategic Plan 2018-22*. London: British Transport Police, 2018. 30 p. Disponível em:

https://btpa.police.uk/wp-content/uploads/2021/04/9346_BTPA_Strategic-Plan_Artwork-FINAL-.pdf. Acesso em: 22 jul. 2022

BRITO, G. C. *et al.* *Benefícios e desafios na implantação da auditoria baseada em riscos em instituições federais de ensino*. Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, v. 10, n. 4, p. 109–133, 2017. Disponível

em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2017v10n4p109>. Acesso em: 20 jan. 2022. DOI <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n4p109>.

CABRAL, S.; BARBOSA, A. C. Q.; LAZZARINI, S. *Monitorando a polícia: um estudo sobre a eficácia dos processos administrativos envolvendo policiais civis na corregedoria geral da Bahia*. Organizações & Sociedade [online, v. 15, n. 47, p. 87–105, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/xs9QVRBRB9sngKBVPv9MJsv/?lang=pt#>. Acesso em: 20 jan. 2022. DOI <https://doi.org/10.1590/s1984-92302008000400005>.

CALLAHAN, C.; SOILEAU, J.. *Does Enterprise risk management enhance operating performance?* Advances in Accounting, v. 37, p. 122–139, 2017. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S088261101630164X?via%3Dihub>. Acesso em: 22 jul. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2017.01.001>.

CAMARGO, B.; JUSTO, A. M. *IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais*. Temas psicologia, v. 21, n. 2, p. 513-518, dez. 2013. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2013000200016&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 29 jul. 2022. DOI <http://dx.doi.org/10.9788/TP2013.2-16>.

CAMPANTE, R. G. *O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira*. Dados [online], v. 46, n. 1, p. 153-193, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/Kg8PPsPjsvMMPg5zBZWsmk/?lang=pt#>. Acesso em: 22 20 jan. 2022. DOI <https://doi.org/10.1590/S0011-52582003000100005>.

CAPOBIANGO, R. P. *et al. Administrative Reforms in Brazil: A Theoretical and Critical Approach*. Revista de Gestão, v. 20, n. 1, p. 61–78, 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/62000>. Acesso em: 20 jan. 2022. DOI <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2013.62000>.

CARLSSON-WALL, M. *et al. Managing risk in the public sector – The interaction between vernacular and formal risk management systems*. Financial Accountability and Management, v. 35, n. 1, p. 3–19, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/faam.12179>. Acesso em: 22 jul. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/faam.12179>.

CARVALHO, A. C. A. *Manual de processo administrativo disciplinar e sindicância: à luz da jurisprudência dos tribunais e da casuística da Administração Pública*. 7. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

CARVALHO FILHO, J. S. *Manual de direito administrativo*. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2021. ISBN 9786559771820. *E-book*.

CASTRO NETA, A. A.; CARDOSO, B. L. C. *O USO DO SOFTWARE IRAMUTEQ NA ANÁLISE DE DADOS EM PESQUISA QUALITATIVA OU QUALI-QUANTI*. Cenas Educacionais, v. 4, p. e11759, 2021. Disponível em: <https://revistas.uneb.br/index.php/cenaseducacionais/article/view/11759>. Acesso em 22 jul. 2022.

CIENFUEGOS, I. *Desarrollo de un modelo comprensivo de madurez de prácticas de gestión de riesgos para municipios neerlandeses*. Gestión y Política Pública. v. 28, n. 1, p. 141-173, jan./jun. 2019. Disponível

em:<http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojsaide/index.php/gypp/article/view/544>. Acesso em? 22 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.29265/gypp.v28i1.544>.

COLLIER, P. M.; WOODS, M. *A Comparison of the Local Authority Adoption of Risk Management in England and Australia*. *Australian Accounting Review*, v. 21, n. 2, p. 111–123, 2011. Disponível

em:<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1835-2561.2011.00126.x>. Acesso em: 21 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2011.00126.x>.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY

COMMISSION. *Enterprise Risk Management. Integrating with strategy and performance*. [S.l: s.n.], 2017. Disponível em:

<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2020.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Painel Correição em Dados. Brasília, 2022.

Disponível em: <http://paineis.cgu.gov.br/corregedorias/index.htm>. Acesso em: 20 jul. 2022.

COUTINHO, J. P. *Compreendendo a Polícia nas Estradas: Uma análise sociológica do mandato e das práticas da Polícia Rodoviária Federal*. Orientador: José Luiz de Amorim Ratton Júnior. 2015. 119 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Departamento de Ciências Sociais, Centro de Filosofia de Ciências Humanas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em:

<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/16093>. Acesso em: 20 out. 2021.

CUNHA JÚNIOR, D. *Curso de direito administrativo*. 19. ed. Brasília: JusPODIVM, 2021. *E-book*.

CRAWFORD, J. K. *Project Management Maturity Model*. 3. ed. London: CRC Press, 2015.

CUKIER, W. *et al. Quality assurance in Canadian police services*. *The TQM Journal*, v. 24, n. 4, p. 295–309, 2012. Disponível

em:<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17542731211247337/full/html>. Acesso em: 21 out. 2021. DOI <https://doi.org/10.1108/17542731211247337>.

DA SILVA, W. C. P. *O Estabelecimento de Indicadores para a Polícia Judiciária*. Revista Brasileira de Ciências Policiais, v. 6, n. 2, p. 117-139, jul./dez. 2015. Disponível em: https://redib.org/Record/oai_articulo2352827-o-estabelecimento-de-indicadores-para-a-pol%C3%ADcia-judici%C3%A1ria. Acesso em: 20 dez. 2020. DOI <https://doi.org/10.31412/rbcp.v6i2.386>.

DE BRUIN, T. *et al. Understanding the main phases of developing a maturity assessment model*. ACIS 2005 Proceedings - 16th Australasian Conference on Information Systems, 2005. Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/acis2005/109>. Acesso em: 13 dez. 2020.

FARRELL, M.; GALLAGHER, R. *The Valuation Implications of Enterprise Risk Management Maturity*. Journal of Risk and Insurance, v. 82, n. 3, p. 625–657, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jori.12035>. Acesso em: 20 out. 2021. DOI <https://doi.org/10.1111/jori.12035>

FEDERICO NETO, P.; SANTOS, R. F.; OLIVA, F. L. *Enterprise risk management in the bus market of the city of São Paulo*. Benchmarking, v. 25, n. 9, p. 4103–4124, 2018. Disponível em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-03-2018-0053/full/html>. Acesso em: 20 out. 2021. DOI <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2018-0053>.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCO, M. L. P. B. *Análise de conteúdo*. 5. ed. Campinas: Autores Associados, 2018. 87 p.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, R. C.; LÍRIO, V. S. *Strategic Planning in Brazilian Small-Scale Municipalities: is the Balanced Scorecard a feasible tool?* Revista de Administração Da UFSM, v. 7, n. 1, p. 8–21, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/8143>. Acesso em: 21 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.5902/198346598143>

GUARDIA, G. E. R. S. *Princípios processuais no direito administrativo sancionador: um estudo à luz das garantias constitucionais*. Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, v. 109, p. 773-793, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/89256>. Acesso em: 29 jul. 2022.

HALACHMI, A. *Governance and risk management: Challenges and public productivity*. International Journal of Public Sector Management, v. 18, n. 4, p. 300–317, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513550510599238/full/html>. Acesso em: 20 set. 2021. DOI <https://doi.org/10.1108/09513550510599238>.

HOOD, J.; SMITH, T. *Perceptions of quantifiable benefits of local authority risk management*. International Journal of Public Sector Management, v. 26, n. 4, p. 309–319, 2013. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPSM-01-2012-0016/full/html>. Acesso em: 20 dez. 2021. DOI <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2012-0016>.

HOPKIN, P. *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. London: Konanpage. 2017. ISBN 9780749479619. Disponível em: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/5077/1/Fundamentals%20of%20Risk%20Management.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2022.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS. *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector – Further Information on Entity Risk Management*. Áustria, 2009. Disponível em: https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/intosai_gov_9100_e.pdf. Acesso em: 27 jul. 2022.

JIA, G. *et al.* *Measuring the maturity of risk management in large-scale construction projects*. Automation in Construction, v. 34, p. 56–66, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2012.10.015>.

KLANT, L. M.; SANTOS, V. S. The use of the IRAMUTEQ software in content analysis - a comparative study between the ProfEPT course completion works and the program references. Research, Society and Development, v. 10, n. 4, e8210413786, 2021. DOI <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i4.13786>.

KLEIN JUNIOR, V. H. *Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability?* Revista de Contabilidade e Organizações, v. 14, p. e163964, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/163964>. Acesso em: 10 mai. 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.163964>.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEMGRUBER, J.; MUSUMECI, L.; CANO, I. *Quem vigia os vigias: um estudo sobre o controle externo da polícia do Brasil*. Rio de Janeiro: Record, 2003. ISBN 85-01-06782-2.

LOS ANGELES POLICE DEPARTMENT. *Risk Management and Harm Reduction Strategy Annual Report*. Los Angeles Police Department. Los Angeles, 2018. Disponível em: http://www.lapdpolicecom.lacity.org/080619/BPC_19-0217.pdf. Acesso em: 20 dez. 2021.

LUSTOSA DA COSTA, F. *Contribuição a um projeto de reforma democrática do Estado*. Revista de Administração Pública [online], v. 44, n. 2, p. 239–270, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000200004&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 20 jul. 2021.

LUSTOSA DA COSTA, F. *História, narrativa e representações da administração pública brasileira*. Revista Do Serviço Público, v. 69, n. 4, p. 31–52, 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3582>. Acesso em: 29 jul. 2022. DOI <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3582>.

LUSTOSA DA COSTA, F. *History of Public Administration, Brazil*. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, p. 1-13, 2019. Disponível em: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-31816-5_3750-1#citeas. Acesso em: 18 out. 2020. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3750-1.

MACGILLIVRAY, B. H. et al. *Benchmarking Risk Management Within the International Water Utility Sector*. Part II: A Survey of Eight Water Utilities. Journal of Risk Research, v. 10, n. 1, p. 105–123, 2007. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13669870601011191>. Acesso em: 10 mai. 2021. DOI <https://doi.org/10.1080/13669870601011191>.

MACHADO, D. B. Sete elementos do processo de seleção de casos: contribuições para um maior rigor e transparência nas Ciências Sociais. Revista Brasileira de Ciência Política [online], n. 36, e243087, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcpol/a/g6rXxyVTPLnfSV3v7fXyNvR/?lang=pt#>. Acesso em: 20 mai. 2022. DOI <https://doi.org/10.1590/0103-3352.2021.36.243087>.

MARTINS, M. F. *et al.* *Política de gestão de riscos corporativos: o caso de uma agência reguladora da saúde*. Revista do Serviço Público, v. 69, n. 1, p. 7–32, 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3159>. Acesso em: 22 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i1.3159>.

MEDEIROS, P. H. R. *Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal*. Organizações & Sociedade [online], v. 13, n. 37, p. 143-160, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/TGMH4dYGRVyKs57VmNh8tN/?lang=pt>. Acesso em: 22 jul. 2022. DOI <https://doi.org/10.1590/s1984-92302006000200008>.

MENDES, A. V. C. *A administração pública e o sistema de gestão da ética: uma análise da política de promoção da ética no Poder Executivo Federal*. 2014. 285 f. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/17022>. Acesso em: 20 out. 2021.

MINAYO, M. C. S.; ADORNO, S. *Risco e (in)segurança na missão policial*. Ciencia e Saude Coletiva, v. 18, n. 3, p. 585-593, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/t7svDwddwHy9GD8b8NPsqWgt/?lang=pt>. Acesso em: 22 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.1590/S1413-81232013000300002>.

MOTTA, P. R. M. *O estado da arte da gestão pública*. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/yqqMHskZDs5k8HLbD76JxCM/?lang=pt>. Acesso em: 21 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100008>.

NOBREGA, A. C. V.; MIRANDA TABAK, B. *Custos da atividade disciplinar no Poder Executivo Federal*. Revista Do Mestrado Em Direito Da Universidade Católica de Brasília: Escola de Direito, v. 11, n. 2, p. 212-234, Jul./Dez. 2017. Disponível em <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/rvmd/article/view/8175>. Acesso em: 20 dez. 2020.

NUNES, E. *A gramática política no Brasil: Clientelismo e insulamento burocrático*. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

NUNES, N. T. S. *et al.* *A produção científica brasileira sobre gestão de riscos no setor público: uma análise bibliométrica*. Revista do Serviço Público, v. 71, n. 4, p. 887-920, 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4292>. Acesso em: 20 dez. 2021. DOI <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i4.4292>.

OLECHOWSKI, A. et al. *The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play?* International Journal of Project Management, v. 34, n. 8, p. 1568–1578, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.002>. Acesso em: 14 dez. 2020.

OLIVA, F. L. *A maturity model for enterprise risk management*. International Journal of Production Economics, v. 173, p. 66-79, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527315005320?via%3Dihub>. Acesso em: 10 jun. 2021. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.007>.

OLIVEIRA, A. *Os policiais podem ser controlados?*. Sociologias, v. 12, n. 23, 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/12720>. Acesso em: 20 out. 2021.

OLIVEIRA, J. C. M. et al. *Comissões de Ética do Poder Executivo Federal: um estudo baseado em riscos*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, v. 14, p. 79-99, 2020. Disponível em: <https://rica.unibes.com.br/rica/article/view/1038/816>. Acesso em: 20 jun. 2021.

OLIVEIRA, K. P.; PAULA, A. P. P. *Herbert Simon e os limites do critério de eficiência na nova administração pública*. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 19, n. 64, p. 113-126, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/12605>. Acesso em: 20 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.12660/cgpc.v19n64.12605>

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *OECD Integrity Review of Brazil*. [S.l.]: OECD Publishing, 2012. OECD Public Governance Reviews. DOI <https://doi.org/10.1787/9789264119321-en>. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/brazil-oecd-integrity-review_9789264119321-en. Acesso em: 14 dez. 2020.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *OECD Recommendation of the Council on Public Integrity*. OECD Publishing, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2022.

OULASVIRTA, L.; ANTTIROIKO, A. V. *Adoption of comprehensive risk management in local government*. *Local Government Studies*, v. 43, n. 3, p. 451-474, 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03003930.2017.1294071>. Acesso em: 20 jul. 2021 DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/03003930.2017.1294071>.

PALERMO, T. *Accountability and Expertise in Public Sector Risk Management: A Case Study*. *Financial Accountability and Management*, v. 30, n. 3, p. 322–341, 2014. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/faam.12039>. Acesso em: 22 jul. 2022. DOI <https://doi.org/10.1111/faam.12039>.

PELEIAS, I. R. *et al. Produção científica sobre controle interno e gestão de riscos no ENANPAD e congresso USP: análise bibliométrica no período de 2001-2011*. *Revista Universo Contábil*. Blumenau, v. 9, n. 4, p. 29-49, out./dez., 2013. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/3323>. Acesso em: 22 jul. 2022. DOI 10.4270/ruc.2013429.

PETERS, B. G. *The politics of bureaucracy* 5. ed. London: Taylor & Francis e-Library, 2002. *E-book*. Disponível em: https://www.academia.edu/9967032/The_Politics_of_Bureaucracy_Fifth_edition. Acesso em: 21 out. 2021.

PAQUETTE, S.; JAEGER, P. T.; WILSON, S. C. *Identifying the security risks associated with governmental use of cloud computing*. *Government Information Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 245–253, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X10000225?via%3Dihub>. Acesso em: 22 jul. 2022. DOI <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2010.01.002>.

PEREIRA, A. B. C.; CABRAL, S.; REIS, P. R. C. *Accountability interna em forças policiais: explorando os fatores associados ao desempenho de uma corregedoria de polícia militar*. *Organizações & Sociedade* [online], v. 27, n. 92, p. 35-52, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/gnKyYtPzvc3QfZR8vvM4JTC/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2021. DOI <https://doi.org/10.1590/1984-9270922>.

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. *Sistema de gestão de riscos*. Brasília: Polícia Militar do Distrito Federal, 2014. 23 p. Disponível em: http://portal.pm.df.gov.br/em/images/EM/Normativos/Port_P MDF_916_2014_Gestao_Riscos.pdf. Acesso em 21 jul. 2021.

POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL. Corregedoria-Geral. Painel Correccional - Corregedoria da PRF. Brasília/DF: Departamento de Polícia Rodoviária Federal, 2022a. Disponível em: <https://datastudio.google.com/u/2/reporting/ce06cbc1-613a-4cb8-8080-059c1bf8539a/page/mxW2B>. Acesso em: 10 jun. 2022.

POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL. Corregedoria-Geral. Processo SEI n.º 08650.014477/2020-81. Brasília/DF: Departamento de Polícia Rodoviária Federal, 2022b. 145 p.

RANA, T.; HOQUE, Z.; JACOBS, K. (2019). *Public sector reform implications for performance measurement and risk management practice: insights from Australia*. Public Money and Management, v. 39, n. 1, 37-45, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09540962.2017.1407128?journalCode=rpmm20>. Acesso em: 22 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1407128>.

RANA, T.; WICKRAMASINGHE, D.; BRACCI, E. *New development: Integrating risk management in management control systems—lessons for public sector managers*. Public Money and Management, v. 39, n. 2, p. 148-151, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09540962.2019.1580921?journalCode=rpmm20>. Acesso em: 22 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1580921>.

RATTON, J.L. Aspectos Organizacionais e Culturais da Violência Policial. In: RATTON, J.L.; BARROS, M. (Orgs.). *Polícia, Democracia e Sociedade*. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2007.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; MEYER JR., V. *Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação*. Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, Rio de Janeiro, RJ, v. 17, n. 2, p. 43-57, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rgplp/article/view/78224>. Acesso em: 28 jul. 2022. DOI: 10.12660/rgplp.v17n2.2018.78224.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3. ed.) São Paulo: Saraiva, 2012.

SALVADOR NETTO, A. V.. Finalidades da pena, conceito material de delito e sistema penal integral. 2008. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2136/tde-17022009-160214/>. Acesso em: 27 jul. 2022.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. *Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo*. Revista de Administração de Empresas, v. 48, n.3, p. 64–80, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/nRDJMVhZqmZHZXtDhmQkWJz/?lang=pt>. Acesso em: 20 jul. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0034-75902008000300007>

SECCHI, L. *Modelos organizacionais e reformas da administração pública*. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 2, p. 347–369, mar./abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?lang=pt>. Acesso em: 20 jul. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0034-76122009000200004>

SILVA, A. F. *As atribuições da Polícia Rodoviária Federal em um novo cenário de segurança pública*. Gestão Integrada da Segurança Pública-Unisul Virtual, 2020. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/12163>. Acesso em 27 jul. 2022.

SOARES, L. E. *Segurança pública: Presente e futuro*. Estudos Avançados, v. 20, n. 56, 91-106, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/9SRD5P9K7FvFYsv6vmg3Ykn/?lang=pt>. Acesso em: 22 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.1590/s0103-40142006000100008>

SOUZA, F. S. R. N. *et al.* *Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal*. Revista de Administração Pública, v. 54, n. 1, p. 59-78, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/GKbq8BR9qQSDnPRRRrB9K4D/?lang=pt>. Acesso em: 22 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.1590/0034-761220180117>

SOUZA, M. A. R. *et al.* O uso do software Iramuteq na análise de dados em pesquisas qualitativas. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 52, n. e03353, p. 1-7, 2018. DOI: 10.1590/S1980-220X2017015003353.

TEBERGA, P. M. F.; OLIVA, F. L. *Identification, analysis and treatment of risks in the introduction of new technologies by start-ups. Benchmarking: An International Journal*, v. 25, n. 5, p. 1363-1381, 2 jul. 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-06-2017-0156/full/html>. Acesso em: 27 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2017-0156>.

TEBERGA, P. M. F.; OLIVA, F. L.; KOTABE, M. *Risk analysis in introduction of new technologies by start-ups in the Brazilian market*. Management Decision, v. 56, n. 1, p. 64–86, 2018. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-04-2017-0337/full/html>. Acesso em 20 set. 2021. DOI <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0337>

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. *Governança pública: uma revisão conceitual*. Revista Do Serviço Público, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 22 out. 2021. DOI <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>

THIRY-CHERQUES, H. R. *Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento*. PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, n. 2, v. 3, p. 20-27, set. 2009. Disponível em:

https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2009/03/SATURACAO_EM_PESQUISA_QUALITATIVA_ESTIMATIVA_EMPIRICA_DE_DIMENSIONAMENTO.pdf. Acesso em 27 jul. 2021.

TRINDADE, A.; PORTO, M. S. G. *Controlando a atividade policial: Uma análise comparada dos códigos de conduta no Brasil e Canadá*. Sociologias, v. 13, n. 27, p. 342–38, mai./ago. 2011. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/soc/a/KHQjrn7dMGTcBnJWfb6Cngx/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2021. DOI <https://doi.org/10.1590/S1517-45222011000200013>.

UNITED KINGDOM – UK. *The Orange Book: management of risk – principles and concepts*. London: HM Treasury, 2020. Disponível em:

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/866117/6.6266_HMT_Orange_Book_Update_v6_WEB.PDF. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNITED KINGDOM – UK. *Risk Management Assessment Framework: a Tool for Departments*. London: HM Treasury, 2017. Disponível

em: <https://www.gov.uk/government/publications/management-of-risk-in-government-framework>. Acesso em: 20 dez. 2021

VENÂNCIO, L. S.; NASSIF, M. E. *O comportamento de busca de informação sob o enfoque da cognição situada: um estudo empírico qualitativo*. Ciência da Informação, v. 37, n. 1, p. 95-106, 2008. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/20181>. Acesso em: 10 jul. 2021.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. *Governança, gestão de riscos e integridade*. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governança_Gestão de Riscos e Integridade.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governança_Gestão_de_Riscos_e_Integridade.pdf). Acesso em: 14 dez. 2020.

WALKER, S. *Police Accountability: Current Issues and Research Needs*. Washington, DC, 2007. Disponível em: <https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/grants/218583.pdf>. Acesso em 27 jul 2022.

WANG, C. et al. *Moderating role of organizational learning and firm size on risk management maturity in construction firms*. South African Journal of Business Management, v. 49, n. 1, 2018. Disponível em: <https://sajbm.org/index.php/sajbm/article/view/320>. Acesso em: 22 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.4102/sajbm.v49i1.320>

WOODS, M. *A contingency theory perspective on the risk management control system within Birmingham City Council*. Management Accounting Research, v. 20, n. 1, p. 69–81, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500508000437?via%3Dihub>. Acesso em: 22 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.10.003>.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZHAO, X.; HWANG, B. G.; LOW, S. P. *Developing Fuzzy Enterprise Risk Management Maturity Model for Construction Firms*. Journal of Construction Engineering and Management, v. 139, n. 9, p. 1179–1189, set. 2013. Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%29CO.1943-7862.0000712>. Acesso em: 22 jul. 2021. DOI [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000712](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000712).

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido

Pesquisa “Comissões disciplinares da Polícia Rodoviária Federal: uma análise sob o enfoque da gestão de riscos”.

A presente pesquisa acadêmica tem como objetivo geral “investigar a influência dos riscos nas atividades das comissões disciplinares da PRF”. O trabalho realizado sob a responsabilidade do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade de Brasília (UnB/DF), gerará um documento sumarizando as informações dadas pelos participantes, em termos agregados, sem que as opiniões individuais sejam desvendadas. Portanto, garante-se o sigilo das informações individuais.

Declaro que eu, _____, fui informado(a) dos objetivos e da justificativa desta pesquisa, de forma clara e detalhada. Recebi informações específicas sobre cada procedimento no qual estarei envolvido(a). Todas as minhas dúvidas foram respondidas com clareza e sei que poderei solicitar novos esclarecimentos a qualquer momento. Além disso, sei que novas informações, obtidas durante o estudo, serão solicitadas e que terei liberdade de retirar meu consentimento de participação na pesquisa, em face dessas informações. O pesquisador, Anderson Farias, certificou-me de que as informações por mim fornecidas terão caráter confidencial, e se compromete a me apresentar um relatório final da pesquisa.

Brasília/DF, ____ de _____ de 2022.

ANDERSON FARIAS

ENTREVISTADO(A)

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

Caracterização das comissões disciplinares da PRF

1. O(a) senhor(a) atua há quanto tempo em CPAD da PRF?
2. O(a) senhor(a) trabalha em CPAD com membros fixos ou em CPAD com membros volantes?
3. O(a) senhor(a) atualmente atua em quantos PAD?
4. A partir de sua experiência como membro de CPAD, qual foi o maior quantitativo de PAD's em que o(a) senhor(a) atuou de forma concomitante?
5. Como o(a) senhor(a) descreveria a relação entre o tempo que dedica ao processamento do PAD e o necessário para o correto cumprimento dos prazos estabelecidos em lei?
6. A partir de sua experiência, os membros da CPAD são dedicados ao processamento correcional ou desempenham atividades paralelas na PRF?
7. A partir de sua experiência, os membros de CPAD na PRF são lotados somente em unidades de corregedoria?
8. A partir de sua experiência, os membros das CPAD são todos lotados na mesma unidade/setor da PRF?
9. A partir de sua experiência, as mudanças de membros das CPAD ocorrem com frequência durante a consecução de um PAD na PRF?

Caracterização das estruturas das atividades das comissões disciplinares da PRF

10. A partir de sua experiência, os membros de CPAD na PRF possuem incentivos?
11. A partir de sua experiência, existe preparação prévia dos membros da CPAD antes de iniciar o efetivo trabalho com os processos?

12. A partir de sua experiência, existe capacitação continuada para membros de CPAD na PRF? Qual a frequência?
13. Como o(a) senhor(a) descreveria a relação da comissão de PAD com órgãos externos?
14. Como o(a) senhor(a) descreve a atuação das CPAD da PRF no cumprimento de seu papel, levando em consideração a perspectiva da sociedade?
15. Como o(a) senhor(a) descreveria a relação da CPAD com o ambiente interno, ou seja, pessoas e setores da própria instituição?
16. Como o(a) senhor(a) descreveria a estrutura organizacional da PRF em relação ao processamento correccional e o cumprimento dos prazos para consecução do PAD?
17. A partir de sua experiência, quais são as dificuldades/incertezas/riscos encontrados pela CPAD que impactam no trabalho e influenciam no tempo na conclusão de um PAD?
18. Dentre as dificuldades relatadas, como o(a) senhor(a) as avaliaria no que se refere à probabilidade de ocorrência e consequências?
19. Quais ações o(a) senhor(a) sugere para equacionar as dificuldades relatadas para o cumprimento do labor da CPAD na PRF?

Institucionalização da gestão de riscos nas atividades das comissões disciplinares da PRF

22. Como o(a) senhor(a) descreveria a implementação da GR na PRF?
23. Existe processo de gestão de riscos institucionalizado na corregedoria da PRF?
24. A partir de sua experiência como membro de CPAD, quais são as ferramentas de GR aplicadas por sua comissão no processamento disciplinar da PRF?

APÊNDICE C – Questionário do pré-teste

1. Qual tipo de atividade você exerce predominantemente?

Opções:

1.1. Corregedor Regional ou Gestor (CG);

1.2. Chefe de unidade de assuntos internos;

1.3. Servidor lotado em unidade de corregedoria (CR ou CG);

1.4. Membro de comissão de processo administrativo disciplinar (lotado em unidade de corregedoria);

1.5. Membro de comissão de processo administrativo disciplinar (não lotado em unidade de corregedoria).

2. Quanto tempo você atua na atividade correcional?

Opções:

2.1. Mais de 1 ano e menos de 3 anos;

2.2. Mais de 3 anos e menos de 5 anos;

2.3. Mais de 5 anos.

3. Em quantos processos administrativos disciplinares você já atuou, seja como presidente, secretário(a) ou como membro de comissão?

Opções:

3.1. Nunca atuei como membro de comissão de PAD;

3.2. 1 a 3;

3.3. 4 a 5;

3.4. 6 a 10;

3.5. Mais de 10.

4. A partir de sua experiência na atividade correcional, quantos PAD uma comissão pode instruir concomitantemente para que os processos sejam relatados, como regra, em até 345 (trezentos e quarenta e cinco) dias, contados da sua instauração?

5. A partir de sua experiência na atividade correcional, quais são os fatores que influenciam no tempo de instrução de um PAD?