

Orientação

Dedico este trabalho aos meus filhos, Bruno e Ana Julia, minhas inspirações.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Paulo Delgado, pela paciência e dedicação enorme com que me orientou, sempre célere em responder minhas dúvidas e incansável em contribuir para a melhoria do trabalho.

Ao meu marido, Luciano Gastaldo, por teimar sempre e muito em acreditar em mim.

A minha mãe, Elisabeth Reghelin, por estar sempre pronta a me acompanhar em minhas “aventuras acadêmicas”.

A minha co-orientadora, Raquel Folmer Corrêa, por toda a compreensão e carinho a mim dedicados nesta longa jornada.

Ao Instituto Federal Farroupilha, em especial à Magnífica Reitora, Carla Comerlato Jardim, por tornar possível a realização deste mestrado e por sempre ser uma fiel incentivadora da qualificação dos servidores.

A todos os colegas e amigos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização desse sonho.

RESUMO

O Termo de Ajustamento de Conduta e o Processo Administrativo Disciplinar são duas formas diferentes utilizadas pela Administração Pública em casos de má conduta de servidores públicos. O escopo precípua da presente dissertação é expor o Termo de Ajustamento de Conduta de servidores, as oportunidades e os desafios derivados de sua utilização para a Administração Pública e para os próprios servidores públicos. Esta análise é realizada considerando-se o universo do Instituto Federal Farroupilha, que é uma organização educativa e, como tal, possui suas peculiaridades, as quais também foram abordadas, sobretudo, as questões do controle hierárquico e do poder disciplinar da administração. Conceitos, princípios, natureza, legislação referentes ao PAD e ao TAC, entre outros aspectos, foram aprofundados. Uma pesquisa nos processos e termos finalizados existentes foi realizada, colacionando-se dados importantes, como tempo de duração, tipo de faltas cometidas e parecer final, dentre outros. Por último, foram coletados os pareceres da Comissão formada para conduzir os processos e os termos, a fim de captar a opinião de cada um deles, baseada na sua própria experiência, a respeito dos tipos e suas particularidades, extraindo-se as vantagens e desvantagens. Os modelos sofrem, ao longo do estudo, uma comparação em toda a sua extensão, objetivando-se ampliar e aprofundar o conhecimento sobre ambos e visualizar um resultado sobre sua efetividade e aplicabilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Termo de Ajustamento de Conduta. Processo Administrativo Disciplinar. Administração Pública. Organização educativa.

ABSTRACT

The Term of Adjustment of Conduct and the Disciplinary Administrative Process they are two different forms used by the Public Administration in cases of bad conduct of public servants. The main aim of the present dissertation is to expose the Term of Adjustment of Conduct of servants, the opportunities and the derived challenges of its use for the Public Administration and for the own public servants. This analysis is accomplished being considered the universe of the Federal Institute Farroupilha, that is an educational organization and, as such, it possesses their peculiarities, which they were approached also, above all, the questions of the hierarchical control and of the power to discipline of the administration. Concepts, beginnings, nature, legislation regarding Disciplinary Administrative Process and to Term of Adjustment of Conduct, among other aspects, they were deepened. A research in the processes and terms concluded existent was accomplished, being collated important data, as time of duration, type of committed lacks and to seem final, among others. Lastly, were collected the opinions of the Commission formed to drive the processes and the terms, in order to capture the opinion of each one of them, based on its own experience, about the types and their particularities, extracting the advantages and disadvantages. The models suffer, along the study, a comparison in all its extension, being aimed at to enlarge and to deepen the knowledge on both and to visualize a result on its effectiveness and applicability

KEYWORDS: Term of Adjustment of Conduct. Disciplinary Administrative Process. Public Administration. Educative Organization.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. CAPÍTULO I – O SERVIDOR E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	3
1.1. Conceito de servidor público	3
1.2. Conceito de Administração Pública	4
1.3. Legislação vigente	6
1.4. Responsabilidade do servidor público – deveres e infração	8
1.5. Poder disciplinar	10
1.6. O controle da Administração Pública	13
1.7. O IFFar como instituição pública de ensino	17
2. CAPÍTULO II – PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR – PAD	23
2.1. Princípios aplicáveis	23
2.1.1. Princípio da legalidade	26
2.1.2. Princípio da moralidade	27
2.1.3. Princípio da finalidade	27
2.1.4. Princípio da supremacia e indisponibilidade do interesse público	28
2.1.5. Princípio da eficiência	29
2.1.6. Princípio do juiz natural	30
2.1.7. Princípio do devido processo legal	31
2.1.8. Princípio do contraditório e da ampla defesa	31
2.1.9. Princípio da segurança jurídica	34
2.1.10. Princípio da razoabilidade ou proporcionalidade	35
2.1.11. Princípio da motivação	35

2.2. A sindicância	37
2.3. Fases do PAD	39
2.3.1. Instauração	40
2.3.2. Inquérito administrativo	43
2.3.3. Julgamento	48
2.4. Penas	50
3. CAPÍTULO III – O TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA – TAC	59
3.1. Conceito e aplicabilidade geral	59
3.2. Natureza jurídica	64
3.3. A aplicabilidade do interesse público e o TAC	67
3.4. Histórico da previsão legal	68
3.5. Objeto, forma e procedimento	71
3.6. Casos de aplicação do TAC	75
3.7. Casos de não aplicação do TAC	78
4. CAPÍTULO IV – ESTUDO EMPÍRICO	81
4.1. Problemas e objetivos	81
4.1.1. Problema e sua justificação	81
4.1.2. Objetivos	83
4.2. Metodologia	83
4.2.1. Pesquisa qualitativa/quantitativa	84
4.3. Local de estudo e participantes	85
4.3.1. Local de estudo	85
4.3.2. Participantes	86
4.4. Técnicas de recolha de dados a utilizar	86
4.5. Técnicas de tratamento de dados a utilizar	87

5. CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	89
5.1. Pesquisa de processos	89
5.1.1. Procedimentos	89
5.1.2. Resultados	90
5.2. Pesquisa de Termos de Ajustamento de Conduta	102
5.2.1. Procedimento	103
5.2.2. Resultados	104
5.3. Pesquisa de processos e termos em andamento	108
5.4. A perspectiva dos membros da COPSIA	111
5.4.1. Entrevistas - procedimentos	112
5.4.2. Categorias e subcategorias	113
5.5. Organização e análise das entrevistas	114
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
ANEXOS	135
ANEXO A - MODELO DE TAC APLICADO NO IFFAR	137
ANEXO B - MODELO DE TAC DA CGU, DE ACORDO COM A IN 02/2017	139
ANEXO C - FORMULÁRIO DE AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA	143
ANEXO D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	145
ANEXO E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	147
ANEXO F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	149
APÊNDICES	151
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	153
APÊNDICE B - ENTREVISTAS	155

LISTA DE ABREVIATURAS

ADI	Ação Direta de Inconstitucionalidade
AGU	Advocacia Geral da União
Art.	Artigo
BO	Boletim de Ocorrência (policial)
CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria Geral da União
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
COPSIA	Comissão Permanente de Sindicâncias e Inquéritos Administrativos
DOU	Diário Oficial da União
IFFar/IFF	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha
IN	Instrução Normativa
n.	Número
nº	Número
p.	Página
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
RS	Rio Grande do Sul
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCA	Termo Circunstanciado Administrativo
TJ	Tribunal de Justiça

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Média do tempo de duração dos PADs e dos TACs realizados e finalizados pela COPSIA	108
Gráfico 2: Dos processos e sindicâncias em andamento	110
Gráfico 3: Das ocorrências de sindicâncias/PAD e TAC no tempo (de 2007 a 2018)	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Princípios do Processo Administrativo Disciplinar e as respectivas normas onde estão consagrados	24
Quadro 2: Dos Processos Administrativos Disciplinares finalizados do IFFar	91
Quadro 3: Dos Termos de Ajustamento de Conduta realizados pela COPSIA no IFFar	103
Quadro 4: Dos processos conduzidos pela COPSIA em andamento	109
Quadro 5: e Subcategorias da análise das entrevistas	113

INTRODUÇÃO

Primeiramente, neste trabalho, far-se-á uma singela abordagem acerca do servidor público e a legislação que normatiza seus direitos e obrigações, a fim de que se possa compreender quem, quando e como se está sujeito ao poder emanado pela Administração Pública. Esta última será analisada sob o contexto da legislação vigente que regulamenta todos os seus atos e, de forma mais aprofundada, explorar-se-á a questão da hierarquia entre o ente estatal e seu servidor e do poder disciplinar daí decorrente, pormenorizando especialmente o aspecto do controle hierárquico, sob o prisma da Administração Pública, considerada, *in casu*, a organização educativa Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, com todas as suas peculiaridades.

Ao depois, introduzir-se-á à esfera dos Processos Administrativos Disciplinares, bem como far-se-á uma análise superficial dos princípios constitucionais que devem ser respeitados na prática efetiva do poder disciplinar, elencando-se onde esses princípios estão localizados nas normas constitucionais e infraconstitucionais, passando-se, ainda, à uma breve análise sobre as fases do processo e as penas que poderão ser impostas.

Posteriormente, far-se-á uma imersão acerca do tema Termo de Ajustamento de Conduta, um instituto recém regulamentado no que tange a sua aplicação na esfera disciplinar dos servidores públicos da União. Definições sobre sua estrutura, natureza, forma e procedimento serão abordadas, bem como sua aplicabilidade, com o intuito de se aprofundar o conhecimento sobre um tema tão novo, ainda no seu nascedouro.

Acerca do estudo empírico, um capítulo demonstrará a abordagem do problema central da investigação, objetivos, tipo de pesquisa, técnica de recolhimento de dados e demais aspectos metodológicos referentes à pesquisa.

Após, discorrer-se-á sobre a investigação realizada nos processos disciplinares do Instituto Federal Farroupilha e sobre as entrevistas realizadas junto aos membros da Comissão Permanente de Sindicâncias e Inquéritos Administrativos do Instituto Federal Farroupilha (COPSIA). É de fundamental

importância a realização dessa análise, eis que se abre a possibilidade de investigar a real efetividade desse tipo de processo e das punições daí derivadas.

Por fim, comparar-se-á, Processo Administrativo Disciplinar e Termo de Ajustamento, em busca de respostas sobre sua efetividade, sua real importância para a Administração Pública, averiguando-se os desafios e oportunidades de sua aplicação para os servidores e para a própria Administração.

1. CAPÍTULO I – O SERVIDOR E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Dando início ao estudo, serão aprofundados os conceitos de servidor e Administração Pública, destacando-se a legislação a eles aplicada. Ainda, serão abordados o controle hierárquico e o poder disciplinar exercido pela Administração, direcionando-os, ao final, no que tange a sua aplicação pelo Instituto Federal Farroupilha.

1.1. CONCEITO DE SERVIDOR PÚBLICO

Servidor público no Brasil é aquele que exerce função pública. Também é chamado de agente público.

A Lei n. 8.112 de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, em seu art. 2º, conceitua: “para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público”.

No art. 3º do mesmo diploma legal, tem-se o conceito de cargo público, como sendo “o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor”. Esses cargos são criados por lei e devem ser acessíveis a todos os brasileiros, com nome e remuneração certos, cujo provimento pode ser de caráter efetivo ou somente em comissão. (parágrafo único, art. 3º, da Lei n. 8.112/90).

Medauar (2003) define como servidores públicos, de acordo com a Constituição Federal (CF) de 1988, “todas as pessoas físicas que trabalham nos entes estatais, de qualquer poder, inclusive os detentores de cargos” (p. 286).

Para Meirelles (2005), servidor público seria uma subespécie de “agentes públicos administrativos”, classe composta por uma gleba de “prestadores de serviços à Administração e a ela vinculados por relações profissionais, em razão de investidura em cargos e funções, a título de emprego e com remuneração pecuniária” (p. 408).

Mello (2003), citado por Silva (2016), esclarece:

Quem quer que desempenhe funções estatais, enquanto as exercita, é um agente público. Por isto, a noção abarca tanto o Chefe do poder Executivo (em quaisquer das esferas) como os senadores, deputados e vereadores, os ocupantes de cargos ou empregos públicos da Administração direta dos três Poderes, os servidores das autarquias, das fundações governamentais, das empresas públicas e sociedades de economia mista nas distintas órbitas de governo, os concessionários e permissionários do serviço público, os delegados de função ou ofício público, os requisitados, os contratados sob locação civil de serviços e os gestores de negócios públicos (p. 30).

Silva (2016), ainda, aduz que “mesmo que tenha sido por um momento, naquele espaço de tempo ele foi agente público. Não importa o vínculo, designação, nomeação, eleição, independentemente do vínculo, ele é, portanto, agente público” (p. 30).

No Instituto Federal Farroupilha, os servidores dividem-se em duas categorias: os docentes e os técnicos administrativos em educação (TAEs). Cada categoria possui um plano de carreira e regulamentação própria, as quais serão examinadas no capítulo referente à legislação.

1.2. CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Conforme a Constituição Federal (1988), em seu art. 2º, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário são poderes da União, independentes entre si, ou seja, nenhum pode influenciar ou determinar algo a outro. O artigo 60, § 4º, inciso

III, proíbe a que seja discutida ou votada qualquer tipo de proposta de emenda à Constituição que vise separar esses poderes. Impende ressaltar que essa norma é definida na lei brasileira como cláusula pétrea, ou seja, imutável.

Assim, tem-se que o poder legislativo, resumidamente, é responsável pela criação das leis, enquanto o poder judiciário aplica essas leis aos casos concretos que surgem nas demandas judiciais. Já o poder executivo é aquele responsável pela administração do Estado, isto é, a função precípua deste poder é justamente a Administração Pública.

Meirelles (2005) enfatiza:

Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade (p. 64).

Saravia (2010) aduz que a Administração Pública age precipuamente em função de sistemas muito rígidos de planejamento governamental, “que se orientam por princípios gerais previstos na Constituição, e, mais modernamente, por sistemas de elaboração de política pública” (p. 6).

A Administração é, em última análise, o aparelhamento do Estado organizado para realizar as atividades em prol das necessidades da coletividade. Esse interesse público é a razão de ser do Estado, é previsão constitucional que lhe cabe promover a justiça, segurança e bem-estar social. Esse é o interesse primário da Administração Pública.

O interesse secundário está relacionado ao erário público, ou seja, o Estado sempre visa o aumento da arrecadação (impostos, taxas, etc) e a redução de custos, a fim de proporcionar à sociedade serviços públicos de melhor qualidade. Entretanto, convém ressaltar que não se pode sacrificar o interesse primário para satisfazer o secundário. Deve haver um equilíbrio.

Segundo Carnaes (2016), a Administração Pública é um sistema como qualquer outro, no que se refere ao seu ciclo natural, qual seja, tendente à

desintegração. Assim, vive em um estado de luta pela sobrevivência, sob a constante ameaça de extinção, o qual se dá o nome de entropia negativa.

Nas palavras de Carnaes (2016):

A Administração Pública, para permanecer legítima, depende da observância da evolução da sociedade que comanda e deve ser modificada através de atos humanos. Por isso a dificuldade e a lentidão nas mudanças – os valores, interesses humanos e os métodos criados impedem que existam alterações no âmbito da Administração de forma igualmente rápida, como ocorre na sociedade em geral (p. 35).

Por isso, faz-se necessária uma flexibilização dos paradigmas da Administração Pública, eis que foram alicerçados sob uma base que já evoluiu demasiadamente. Em outras palavras, o que se quer dizer é que “é preciso incluir benfeitorias ao sistema já existente, de modo que a sociedade se sinta mais à vontade e confiante para desfrutar da proteção que lhe é garantida pelos muros do estado de Direito”. (Carnaes, 2016, p. 36).

1.3.LEGISLAÇÃO VIGENTE

A legislação que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais é a Lei n. 8.112, de 1990. No entanto, há ainda outros diplomas legais que contemplam alguma previsão sobre o servidor público.

Cita-se o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, introduzido pelo Decreto n. 1.171, de 1994, o qual traz direitos e deveres e algumas regras deontológicas, dentre as quais, o inciso I:

A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do

próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.

O mesmo diploma legal traz, ainda, em seu inciso II, a previsão da moralidade da Administração Pública, asseverando que esta não está limitada a uma mera distinção entre bem e mal, mas de que “o fim é sempre o bem comum” (Decreto n. 1.171, 1994). E continua afirmando que “o equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo” (Decreto n. 1.171, 1994).

Revela em seu inciso IX, o chamado esforço pela disciplina, o qual, se descumprido, pode ensejar dano moral:

A cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo dedicados ao serviço público caracterizam o esforço pela disciplina. Tratar mal uma pessoa que paga seus tributos direta ou indiretamente significa causar-lhe dano moral. Da mesma forma, causar dano a qualquer bem pertencente ao patrimônio público, deteriorando-o, por descuido ou má vontade, não constitui apenas uma ofensa ao equipamento e às instalações ou ao Estado, mas a todos os homens de boa vontade que dedicaram sua inteligência, seu tempo, suas esperanças e seus esforços para construí-los. (Decreto n. 1.171, 1994).

Bastos Filho e Nascimento (s.d.), citando Carvalho Filho (2008), referem que “disciplina funcional é a situação de respeito que os agentes da Administração devem ter para com as normas que os regem, em cumprimento aos deveres e obrigações a eles impostos” (p. 05). Assim, violar as regras de conduta que são impostas, sujeita os infratores às respectivas sanções previstas.

No que se refere aos institutos federais e, precipuamente, ao Instituto Federal Farroupilha, além da normatização trazida pela Lei n. 8.112, ainda há a Lei n. 11.091/2005, que contempla o plano de carreira dos técnicos administrativos e a Lei n. 12.772/2012, a qual regulamenta o plano de carreira dos docentes.

1.4. RESPONSABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO – DEVERES E INFRAÇÃO

Os deveres dos servidores estão previstos na Lei n. 8.112 e serão vistos nos capítulos a seguir, entretanto, Medauar (2003), de maneira genérica, os resume aos seguintes:

a) Dever de honestidade ou probidade: o servidor público que comete ato de improbidade está sujeito a responder criminalmente por crime de concussão, corrupção e tráfico de influência. Ainda, conforme o artigo 37, § 4º, da Constituição Federal (1988), os atos de improbidade importarão em suspensão dos direitos políticos e perda da função pública, além da indisponibilidade dos bens e ressarcimento ao erário.

b) Desempenhar as atribuições do cargo ou função: é obrigação do servidor desempenhar suas atribuições, de modo a garantir a continuidade dos serviços e o atendimento do interesse público.

c) Dever de obediência: o servidor tem a obrigação de acatar as ordens de seu superior, baseado na estrutura hierarquizada da administração.

d) Lealdade ou fidelidade: o servidor não pode depreciar a Administração, autoridades administrativas ou quaisquer de seus atos publicamente, seja por meio da imprensa ou outro meio de divulgação.

e) Dever de sigilo profissional: o servidor deve manter segredo acerca de assuntos funcionais os quais teve conhecimento em função de seu cargo.

f) Assiduidade e urbanidade: significa comparecer ao trabalho nas datas e horários determinados e tratar com educação e respeito o público e os colegas em geral.

Cometer uma infração funcional seria, em última análise, o descumprimento de algum desses deveres ou o cometimento, por parte dos servidores, de alguma das proibições elencadas na Lei n. 8.112/90, as quais serão pormenorizadas no próximo capítulo.

Cometendo uma conduta proibitiva ou deixando de cumprir um dos deveres legalmente previstos, o servidor público encontra-se sujeito a três tipos de responsabilidade no exercício de suas funções, quais sejam administrativa, civil e penal.

Nesse sentido, Medauar (2003) traz conceituações referentes à possibilidade do servidor ser responsabilizado de fato nas três esferas de forma conjunta, ou seja, uma punição não excluirá a outra, desde que haja previsão nesses três âmbitos, assim dispondo:

se a conduta inadequada afeta a ordem interna dos serviços e vem caracterizada somente como infração ou ilícito administrativo, cogita-se, então, da responsabilidade administrativa, que poderá levar o agente a sofrer sanção administrativa. Essa responsabilidade é apurada no âmbito da Administração, mediante processo administrativo e a possível sanção é aplicada também nessa esfera (p. 320).

Esse é o caso de abertura de Processo Administrativo Disciplinar ou celebração de Termo de Ajustamento de Conduta, dependendo do tipo de conduta e da gravidade desta.

Já no caso de conduta omissiva ou comissiva, eivada de dolo ou culpa, que tenha causado danos à administração, gerará responsabilidade civil do servidor público a fim de reparar o dano.

Por fim, responderá criminalmente o servidor público que praticar uma conduta inadequada que afeta a sociedade e que está prevista pelo ordenamento jurídico como crime, isto é, uma conduta típica (tipo penal).

Impende ressaltar que a mesma conduta poderá gerar responsabilidade administrativa, civil e criminal, dado que ambas tem natureza e fundamentos diversos. Responderá, nesse caso, o servidor, nas três esferas.

1.5.PODER DISCIPLINAR

O poder disciplinar da Administração Pública consiste no poder para apurar infrações funcionais e aplicar sanções aos servidores públicos ou pessoas sujeitas à autoridade administrativa.

Para Meirelles (2005), este poder “é a faculdade de punir internamente as infrações funcionais dos servidores e demais pessoas sujeitas à disciplina dos órgãos e serviços da Administração” (p. 124).

Na mesma linha, Di Pietro (2012) afirma que “poder disciplinar é o que cabe à Administração Pública para apurar infrações e aplicar penalidades aos servidores públicos e demais pessoas sujeitas à disciplina administrativa” (p. 94).

A fim de garantir a normalidade das atividades funcionais dos órgãos públicos, a Administração adota normas disciplinares para orientar os servidores a respeito do que se pode e o que não se pode fazer, obrigando-os, de certa forma, a cumprirem os seus deveres. No momento em que algum servidor infringe um de seus deveres, sofrerá responsabilização disciplinar. A punição dependerá da gravidade da falta cometida. (Costa, 1981).

Desta feita, tem-se que a competência disciplinar do Poder Público consiste no dever-poder de apurar os ilícitos e faltas administrativas, aplicando penalidades às pessoas que se vinculam à Administração Pública.

Rosa (2002) enfatiza que o poder disciplinar é um dever da Administração, quer dizer, não há discricionariedade na apuração e sancionamento da conduta faltante do servidor, com relação aos seus deveres funcionais. Poderá, sim, havê-la apenas na escolha da punição que será imposta.

Do ponto de vista de alguns doutrinadores, como Meirelles (2005) e Di Pietro (2012), o poder disciplinar deriva do poder hierárquico, exercido pelo estado. A Administração possui hierarquia sobre seus servidores, ou seja, existe uma relação de subordinação, a qual garante a obediência à legislação através do poder disciplinar.

Sob esse ponto de vista, falar-se em poder disciplinar, seria, conseqüentemente, falar-se em poder hierárquico. No que tange ao servidor público, o poder disciplinar seria a própria manifestação do poder hierárquico, isto é, um poder-dever da Administração consistente em apurar as infrações cometidas, aplicando a correspondente punição.

Sob um outro prisma, Benelli (2014) entende que o poder disciplinar produz um grupo coletivo dócil, mas que se trata de um poder produtivo e não somente restritivo ou repressivo. “Ele liga as forças para multiplicá-las e utilizá-las em sua totalidade, apropriando-se delas ainda mais e melhor. A ação do poder disciplinar é essencialmente produção de subjetividade moderna”. (Benelli, 2014, p. 64).

E, citando Foucault, Strathern (2003), enfatiza:

A disciplina “fabrica” indivíduos; ela é a técnica de um poder que toma os indivíduos ao mesmo tempo como objetos e como instrumentos de seu exercício [...]. O sucesso do poder disciplinar se deve sem dúvida ao uso de instrumentos simples: o olhar hierárquico, a sanção normalizadora e sua combinação num procedimento que lhe é específico, o exame (p. 64).

Percebe-se, contudo, que o poder de disciplina exercido pelo estado se fundamenta precipuamente na CF e, desde que usado adequadamente, garante à Administração Pública um desempenho eficiente e eficaz no cumprimento de seus deveres, ao menos, no plano teórico.

O simples conhecimento do cometimento de uma falta não é o suficiente para que se imponha a respectiva sanção. Para que isso ocorra e tenha legitimidade, faz-se necessário observar o procedimento devido.

O poder disciplinar, anteriormente destacado, é exercido mediante a instauração de um processo administrativo para examinar se as infrações funcionais foram cometidas por agentes no âmbito do Poder Público. A esse processo dá-se o nome de Processo Administrativo Disciplinar, ou PAD, como é comumente chamado pelos juristas e tribunais brasileiros.

Sousa (2015) aduz que no Brasil, foi adotado o sistema misto ou de jurisdição moderada:

Nesse sistema, o poder disciplinar é exercido por diversos órgãos com atribuições de dar parecer ao superior hierárquico para orientá-lo na aplicação da pena. Diferentemente do sistema da jurisdição completa onde as penas estão estritamente fixadas em lei, nesse o superior hierárquico pode se utilizar do poder discricionário no tocante a apuração dos fatos e aplicação da pena (p. 46).

No que tange ao TAC, o poder disciplinar muda de ângulo, de acordo com a explicação de Alves (2008):

Todavia, nesse contexto, o poder disciplinar no que diz respeito à aplicação das penas, ganha caráter de faculdade, não é um poder-dever. À Administração é reconhecido ter um juízo discricionário, podendo discernir sobre a conveniência ou não de aplicar punição ao agente (sem página).

Sousa (2015) traz o conceito de Administração Pública de Fayol (1984), o qual estaria intrinsicamente ligado à definição clássica das funções da Administração do mesmo, quais sejam prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, definindo-as da seguinte maneira:

Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação; Organizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa; Comandar é dirigir o pessoal; Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços; Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (p. 24).

Desta feita, verifica-se que o controle é uma das atividades inerentes à própria administração de maior importância, merecendo aprofundamento.

1.6.O CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Foucault (2005) assevera que a partir do século XIX, toda a penalidade passa a ser uma espécie de controle, “não tanto sobre se o que fizeram os indivíduos está em conformidade ou não com a lei, mas ao nível do que podem fazer, do que são capazes de fazer, do que estão sujeitos a fazer, do que estão na iminência de fazer” (p. 85).

Acerca do conceito de controle, Revel (2005) descreve a definição dada por Foucault:

O controle é essencialmente uma economia do poder que gerencia a sociedade em função de modelos normativos globais integrados num aparelho de Estado centralizado - ; mas, de outro, trata-se igualmente de tornar o poder capilar, isto é, de instalar um sistema de individualização que se destina a modelar cada indivíduo e a gerir sua existência (p. 30).

Esse controle torna os indivíduos a ele subordinados auto-regulados e dóceis, na sua submissão ao que Foucault, citado por Strathern (2003) chama de “dispositivos de vigilância”. Verifica-se claramente do exemplo do panóptico (da prisão), onde cada preso aprende a desempenhar seu papel de prisioneiro diante da possibilidade de estar sendo vigiado e a desempenhar bem (de modo esperado) esse papel.

Aplicando-se os conceitos, Strathern (2003) descreve como recursos para o que Foucault chama de um “bom adestramento” o exercício do controle através de vigilância hierárquica, sanção normalizadora e o exame. A vigilância hierárquica traz consigo a ideia de que aquele que vigia também é vigiado.

A sanção normalizadora impõe a disciplina e, esta:

[...] traz consigo uma maneira específica de punir, e que é apenas um modelo reduzido do tribunal. O que pertence à penalidade disciplinar é a inobservância, tudo o que está inadequado à regra, tudo o que se afasta dela, os desvios. É passível de pena o campo indefinido do não-conforme: o soldado comete uma “falta” cada vez que não atinge o nível requerido; a “falta” do aluno é, assim

como um delito menor, uma inaptidão a cumprir suas tarefas. (Strathern, 2003, p. 203).

Finalmente, o exame está no centro dos processos que constituem o indivíduo como efeito e objeto de poder, como efeito e objeto de saber. É ele que, combinando vigilância hierárquica e sanção normalizadora, realiza as grandes funções disciplinares de repartição e classificação, de extração máxima das forças e do tempo, de acumulação genética contínua, de composição ótima das aptidões (Strathern, 2003).

Ramis (2013) sustenta que, sob o prisma principiológico e legal, tem-se que, ao se falar de controle da Administração Pública, há que se fazer uma distinção sobre as espécies de controle: interno, externo ou popular.

Controle interno seria aquele realizado pela entidade ou órgão responsável pela atividade controlada; visa ao cumprimento do princípio da legalidade, à observância dos preceitos da administração eficiente, a estimular a ação dos órgãos, a verificar a conveniência e a oportunidade dos atos administrativos e, principalmente se estão cumprindo o princípio do atendimento do interesse público. Externo seria o controle realizado por órgão estranho à administração, ou seja, por um poder ou órgão constitucional independente funcionalmente sobre a atividade administrativa de outro poder estranho à administração responsável pelo ato controlado: por exemplo a apreciação das contas do Executivo e do Judiciário pelo Legislativo; a auditoria do Tribunal de contas sobre a efetivação de determinada despesa do Executivo; a anulação de um ato do Executivo por decisão do Judiciário.

Já o chamado controle externo popular está previsto no art. 31, §3º, da CF, que determina que “as contas dos Municípios ficarão, durante sessenta dias, anualmente, à disposição de qualquer contribuinte, para exame e apreciação, o qual poderá questionar-lhes a legitimidade, nos termos da lei” (Constituição Federal, 1988).

Na lição de Di Pietro (2002) o controle sobre a Administração Pública pode ser definido como o "poder de fiscalização e correção que sobre ela exercem

os órgãos dos Poderes Judiciário, Legislativo e Executivo, com o objetivo de garantir a conformidade de sua atuação com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico” (p. 435).

Esse conceito traz a fiscalização exercida sobre os atos da Administração Pública, um tipo de controle interno exercido pelo próprio gestor público, anulando atos ilegais e revogando por conveniência e oportunidade.

O art. 74 da Constituição Federal (1988) ordena que haja este controle interno dentro dos entes federativos:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

§ 2º Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União.

Alves (2008) traz a ideia de que o controle deve ser exercido com discricionariedade pelas autoridades, seguindo algumas fases:

O controle das infrações disciplinares, segundo o melhor Direito, passa, na verdade, pelos seguintes instrumentos: a) prevenção; b) correção; c) ajustamento de conduta; d) aplicação de sanções. A prevenção é instrumento da área de Recursos Humanos; a correção é instrumento das chefias imediatas. (Com isso, resolvem-se na base mais da metade dos incidentes que hoje se amontoam nas mesas das autoridades. Ficam as instâncias superiores com as

causas remanescentes, para promoverem o ajustamento de conduta ou o processo disciplinar.) O ajustamento, para devolver, de imediato, para o serviço, um funcionário melhor; o processo, em caso extremo, para o enfrentamento dos indivíduos perversos, cuja presença no serviço público, aos poucos, vai se tornando insuportável (p. 2).

Dalmolin, Oliveira, Zucco, Canopf e Lora (2007), referem que a disciplina depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito às normas estabelecidas. Asseveram que “na metodologia de Fayol, os meios para estabelecer e manter a disciplina eficaz são: bons chefes, convenções claras e justas”. (Dalmolin et al., 2007, p. 2). Continuando, aduzem que:

[...] antigamente a disciplina deveria ser incorporada pelo funcionário sem contestação, era controlada de forma rígida (haja vista a ligação com a autoridade autocrática mencionada no capítulo anterior) e mesmo para Fayol, punições deveriam ser aplicadas caso não fosse obedecida. Atualmente, contamos com algumas mudanças sob a visão deste aspecto. Os meios de se atingir a disciplina ficam por conta das pessoas, enquanto os resultados são cobrados pela organização. Assim, o desejável é que as organizações negociem com seus membros os parâmetros de comportamento que estes deverão seguir, sendo que a ação corretiva deve ser preferida à ação punitiva. (Dalmolin et al., 2007, p. 2).

Assim, é o controle administrativo uma espécie de poder de fiscalização e também de correção que a Administração Pública exerce sobre si mesma e sobre sua própria atuação, com o objetivo de garantir que sua atuação esteja de acordo com os princípios e normas legais que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico. Verifica-se claramente da legislação, a presença dos conceitos de Foucault, a respeito da vigilância hierárquica (a administração vigia e também é vigiada, devido à hierarquia institucional), a sanção normalizadora (no sentido de que, havendo descumprimento de dever, haverá a punição/correção) e o exame (consistente na separação dos servidores que cumprem os deveres legais e aqueles que descumprem, análise antecedentes, etc).

1.7.O IFFAR COMO INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - IFFar, criado pela Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Possui natureza jurídica de autarquia e, com isso, está dotado de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

O IFFar tem como missão, visão e valores:

Missão: Promover a educação profissional, científica e tecnológica, pública, por meio do ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação integral do cidadão e no desenvolvimento sustentável.

Visão: Ser excelência na formação de técnicos de nível médio e professores para a educação básica e em inovação e extensão tecnológica.

Valores: Ética; Solidariedade; Responsabilidade Social e Ambiental; Comprometimento; Transparência; Respeito; Gestão Democrática. (Instituto Federal Farroupilha, 2016c, sem página).

Atualmente, o IFFar é composto pelas seguintes unidades administrativas: Reitoria (Santa Maria), Campus Alegrete, Campus Frederico Westphalen, Campus Jaguari, Campus Júlio de Castilhos, Campus Panambi, Campus Santa Rosa, Campus Santo Ângelo, Campus Santo Augusto, Campus São Borja, Campus São Vicente do Sul, Campus Avançado Uruguaiana, além de Polos de Educação a Distância e Centros de Referência.

A administração geral do instituto é exercida pela Reitora, mas cada unidade possui um diretor geral, o qual designa os diretores sistêmicos dos *campi*.

A direção de um campus, vale dizer, é crucial para o seu desenvolvimento. A tarefa substantiva e instrumental do diretor é criar as condições adequadas a realização dos objetivos (missão, visão e valores) para os quais o campus foi criado.

Observando algumas realidades escolares do sistema público de ensino, verifica-se claramente que não raras vezes os diretores e educadores precisam preocupar-se mais com questões burocráticas impostas do que com a atividade principal: a própria educação.

São as relações de poder envolvidas entre a entidade/organização educacional e a Administração Pública, eivada de seus entraves burocráticos que, muitas vezes limitam demasiadamente o processo decisório interno da instituição educativa.

Para Santos Filho, Carvalho e Gonçalves (1993), é preciso explorar também o aspecto da administração como mediação de relações de poder. Corolário lógico desta dimensão é a questão da positividade do poder na sociedade e na escola. Segundo os autores, “a necessidade de caracterizar a mecânica do poder que se expande pelas instituições penetrando, por isso, no nível de toda estrutura social, encontra resposta na análise ascendente formulada por Foucault, em sua obra "Microfísica do Poder" (1984)". (Santos Filho et al., 1993, p. 42).

Foucault estuda o poder como uma força da qual não se pode escapar, funciona como um conjunto de relações de força exercidas dentro da própria rede de poder. Não há limites, está sempre presente e é inevitável. (Foucault, 1984).

Visto sobre esse prisma, o poder não seria uma imposição unilateral mediante castigo através da lei, mas uma luta, uma relação de força. “A essa concepção se opõe a positividade (não jurídica) do poder que dissocia de imediato os termos dominação e repressão e acrescenta um lado produtivo e transformador do poder”. (Santos Filho et al., 1993, p. 43).

Os autores prosseguem em sua análise do poder:

A implicação fundamental deste conceito de positividade do poder é de que o processo educacional e a própria prática da administração sejam tais, que possibilitem aos educandos e aos educadores desenvolverem e aprimorarem suas capacidades de ação e de participação no poder, a fim de contribuírem para a melhoria da qualidade de sua vida coletiva. A qualidade política da vida

humana refere-se a este relacionamento do homem com o homem no interior do fenômeno do poder. A dimensão política, ao tratar da ocupação dos espaços do poder, "contém o horizonte da potencialidade humana" (Demo, 1987, p.20), expressa a arte do possível e abre espaços para a perspectiva da criatividade humana. (Santos Filho et al., 1993, p. 43).

Assim, verifica-se que a organização educativa precisa das relações de poder em seu âmago, a fim de que possa dar efetividade a sua razão de ser: a educação. Não fossem as regras e a burocracia administrativa, como organizar-se-ia a entidade educacional? E se não existissem as penalidades e os órgãos de apuração e responsabilização, essas regras seriam, de fato, cumpridas?

A COPSIA - Comissão Permanente de Sindicâncias e Inquéritos Administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha é um órgão independente e imparcial, diretamente vinculado à Administração Central, que tem por finalidade precípua responsabilizar-se pelas atividades de controle interno em âmbito disciplinar, visando a garantir a probidade nos atos e atividades administrativas ali desenvolvidas, prevenindo e apurando irregularidades, por meio da instauração e condução de procedimentos correccionais, de acordo com as normativas legais correspondentes. (Instituto Federal Farroupilha, 2016a, sem página).

Assim, a COPSIA é uma comissão composta pelos próprios servidores, o que já implica também em uma forma de participação no poder. O Processo Administrativo Disciplinar existe para que seja garantida aos cidadãos a busca da responsabilização daqueles que cometem atos infracionais. Uma vez perpetrado um crime contra a Administração Pública, é contra o povo que se está cometendo o crime. Desse modo, o poder da Administração de investigar, processar e punir é também o poder dos cidadãos, representados pelos servidores responsáveis pela condução do PAD.

Ademais, a imposição da prática do poder de punir da Administração Pública faz-se necessária ainda mais quando se trata de organização educativa, tendo em vista que se está lidando com crianças, adolescentes ou adultos em fase de aprendizado, de crescimento. Os alunos tem nos professores, nos técnicos e

nos administradores os modelos de conduta, a quem seguem e se espelham. Assim como o professor corrige o aluno, o servidor também deve ser corrigido se pratica um ato contrário a legislação.

Foucault (1984) ressalta que o poder não é algo que se possui, mas sim, que se exerce e que se “[...] apenas se exercesse de um modo negativo, ele seria muito frágil. Se ele é forte, é porque produz efeitos positivos [...] a nível do saber” (p. 84).

Tomar-se-á como exemplo de descentralização e exercício positivo do poder por toda a organização, a CPA do IFFar.

A Comissão Própria de Avaliação é uma comissão constituída para conduzir os processos de avaliação internos da instituição, sistematizar e prestar informações ao INEP. Ela é respaldada pela Lei 10.861/2004 e regulamentada pela Portaria Ministerial nº 2.051/2004. Sua composição inclui os segmentos: Docente, Discente, Técnico-administrativos em educação e Sociedade civil. A CPA institucional conta com o apoio do Núcleo de Autoavaliação, existente em cada campus do IF Farroupilha e, em parceria, CPA e Núcleos planejam e executam os processos de Autoavaliação institucional. (Instituto Federal Farroupilha, 2016b, sem página).

Essa autoavaliação é realizada por todos os segmentos da organização educacional, quais sejam: docentes, discentes, técnicos administrativos e a sociedade civil. Todos avaliam a instituição, emitindo seus pareceres e opiniões. Esses dados são utilizados para implementar melhorias na instituição, para que esta possa sempre melhorar a qualidade da educação pública ofertada aos seus alunos.

Os membros da CPA estarão presentes também na produção do PDI, que é outro exemplo de participação no poder.

A elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI - é um processo formal de definição de objetivos de longo prazo. Conforme consta no decreto 5.773/2006, o Plano de Desenvolvimento Institucional é o documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. (Instituto Federal Farroupilha, 2017, sem página).

Segundo consta do documento oficial de metodologia do PDI, “a busca da excelência na educação implica ação planejada para evitar dispersão de esforços e recursos”. (Instituto Federal Farroupilha, 2017, sem página).

Esses exemplos demonstram claramente a busca do Instituto Federal Farroupilha na descentralização do poder com o objetivo de melhorar a qualidade da própria educação e também outros aspectos da vida dos estudantes e dos próprios servidores. Possibilitando a participação de todos no planejamento do futuro da instituição, esta possibilita o planejamento do próprio futuro dos integrantes da organização, em qualquer segmento.

2. CAPÍTULO II – PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR – PAD

Em um segundo momento, passa-se à análise direta do Processo Administrativo Disciplinar, explicitando-se e pormenorizando-se todos os princípios constitucionais a ele aplicáveis, bem como suas fases e penas que podem ser impostas.

2.1. PRINCÍPIOS APLICÁVEIS

Os princípios são a parte mais geral de uma ciência, especialmente a jurídica. São os elementos interpretativos e formativos da norma, e auxiliam na tarefa de integrá-la às suas fontes, ou seja, os princípios funcionam, de certa forma, como elos, que ligam as normas legais às suas fontes de origem, são os alicerces, o ponto de partida da norma jurídica. Assim, pode-se afirmar que conhecê-los chega a ser mais importante do que conhecer as normas em si. Nessa linha, para Costa (1996), ferir um princípio é, pois, mais grave do que transgredir uma norma.

São diversos os princípios previstos na Magna Carta que permeiam o Processo Administrativo Disciplinar e toda a sua fundamentação e regulamentação. Alguns estão expressos na Magna Carta e outros são considerados implícitos, em outras palavras, apesar de não haver uma norma legal expressamente prevendo-os, estão escondidos, subentendidos dentro de outras previsões legais acerca da Administração Pública. Todos eles são, assim, por ela, considerados indispensáveis para a sua execução.

No quadro que segue, é possível identificar, a título exemplificativo, os princípios expressos em suas normas específicas e também os implícitos nas

normas vigentes referentes à Administração, quais sejam, Constituição Federal, Estatuto dos Servidores Públicos (Lei n. 8.112/90) e Lei n. 9.784/99, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.

Quadro 1: Princípios do Processo Administrativo Disciplinar e as respectivas normas onde estão consagrados

Princípio	Normas
Legalidade	CF, art. 5º, inciso II: Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei
Moralidade	CF, art. 37. A administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficácia.
Finalidade	CF, art. 66. A Casa na qual tenha sido concluída a votação enviará o projeto de lei ao Presidente da República, que, aquiescendo, o sancionará. § 1º - Se o Presidente da República considerar o projeto, no todo ou em parte, inconstitucional ou contrário ao interesse público, vetá-lo-á total ou parcialmente, no prazo de quinze dias úteis, contados da data do recebimento, e comunicará, dentro de quarenta e oito horas, ao Presidente do Senado Federal os motivos do veto.
Supremacia ou indisponibilidade do interesse público	Lei n. 8.112, art. 143. A autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público é obrigada a promover a sua apuração imediata, mediante sindicância ou Processo Administrativo Disciplinar, assegurada ao acusado ampla defesa.

(Continua)

(Continuação)

Princípio	Normas
Eficiência	<p>CF, art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:</p> <p>I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;</p> <p>II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;</p>
Juiz Natural	<p>CF, art. 5º. Todos são iguais perante a lei, (...), nos termos seguintes:</p> <p>XXXVII - não haverá juízo ou tribunal de exceção;</p> <p>LIII - ninguém será processado nem sentenciado senão pela autoridade competente;</p>
Devido processo legal	<p>CF, art. 5º. Todos são iguais perante a lei, (...), nos termos seguintes:</p> <p>LIV - ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal;</p>
Contraditório e ampla defesa	<p>CF, art. 5º. Todos são iguais perante a lei, (...), nos termos seguintes:</p> <p>LV - aos litigantes, em processo judicial ou administrativo, e aos acusados em geral são assegurados o contraditório e ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes;</p>
Segurança jurídica	<p>Lei n. 9.784/99, do art. 2º, parágrafo único, inciso XIII. A Administração Pública deverá obedecer ao critério de interpretação da norma administrativa da forma que melhor garanta o atendimento do fim público a que se dirige, vedada aplicação retroativa de nova interpretação.</p>

(Conclusão)

Princípio	Normas
Razoabilidade e proporcionalidade	Lei n. 8.112, art. 128. Na aplicação das penalidades serão consideradas a natureza e a gravidade da infração cometida, os danos que dela provierem para o serviço público, as circunstâncias agravantes ou atenuantes e os antecedentes funcionais. CF, art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete: VIII - aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário;
Motivação	Lei n. 9.784, art. 50. Os atos administrativos deverão ser motivados, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos.

Dentre todos os princípios estudados os supra elencados são os que se destacam como de maior relevância. Desta feita, seguem abaixo pormenorizados.

2.1.1.Princípio da legalidade

Esse princípio prevê que a Administração Pública somente poderá fazer aquilo a que estiver autorizada. Diferentemente dos cidadãos, que conforme a legislação, somente não poderão fazer o que estiver proibido por lei. O popularmente conhecido “se não for proibido, é permitido.”

Para a Administração, a legalidade tem um sentido diferente. Ela não pode atuar contra a lei, nem aquém ou além dela, mas somente de acordo com ela.

Qualquer ato praticado pelo administrador deve estar, obrigatoriamente, previsto em lei. Dessa forma, para que possa ser aplicada uma sanção a um servidor público, por exemplo, ela deve estar normatizada em lei.

Assim, a Administração Pública deve levar em consideração que, para terem validade, todos os seus atos devem estar de acordo com o sistema jurídico, ou seja, amparados não somente na lei, mas nas normas e nos demais princípios constitucionais.

2.1.2.Princípio da moralidade

A Lei e a Moral andam, de certa forma, juntas, se analisadas pelo ponto de vista de sua atuação sobre os seres humanos. Diferem, entretanto, no sentido de que, enquanto a primeira é exterior, isto é, imposta pelo estado, a segunda é interior, imposta pela própria consciência.

Não basta que o comportamento esteja de acordo com a lei, é necessário que ele seja honesto, honrado, virtuoso. Na doutrina de Costa (1996), o princípio da moralidade, por força de disposição constitucional (art. 37, CF), constitui diretiva de observância cogente por parte de todos aqueles que dinamizam a coisa pública, de forma direta ou indireta, centralizada ou descentralizada.

2.1.3.Princípio da finalidade

A finalidade sempre deverá ser observada pelo administrador público no momento da prática de algum ato referente a sua função. Nesta linha, o fim principal da Administração Pública é e sempre será o bem comum e o interesse

público, de modo que isso deve ser o objetivo central dos atos do administrador, norteando suas decisões.

Para Costa (1996), “a ausência do interesse público leva à invalidade do ato praticado pela Administração, até mesmo quando age com discricionariedade permitida por lei” (p. 48).

2.1.4. Princípio da supremacia e indisponibilidade do interesse público

Conforme citado anteriormente, toda e qualquer atuação do poder público deve ser pautada no interesse público, no bem comum, em detrimento de quaisquer interesses privados. Daí que se dá a supremacia do interesse público.

No entanto, apesar de o Ente estatal dever respeito à supremacia do interesse público, não deve furtar-se de observar os demais princípios constitucionais que permeiam o processo disciplinar, como o direito ao contraditório e à ampla defesa.

Quanto à indisponibilidade do interesse público, trata-se do dever de exercer o poder conferido ao administrador, ou seja, ele não pode dispor, visto que se trata de uma obrigação, sob pena de responsabilização por omissão.

Desta feita, a Administração Pública tem o dever de apurar a responsabilidade nos caso de uma falta cometida por um servidor que chegue ao seu conhecimento, por exemplo. É o interesse público da sociedade que está em risco. É a própria sociedade que sofrerá prejuízo caso haja omissão.

2.1.5.Princípio da eficiência

Por esse princípio, assegura-se a responsabilização dos servidores públicos, diante do descumprimento de normas. Trata-se do princípio que deve nortear a Administração Pública, sem que, no entanto, se descuide dos demais, conforme revela Bacellar Filho (1998):

No que concerne ao Processo Administrativo Disciplinar, podemos enfocar dois comandos genéricos: a eficiência é o fundamento de um sistema racional de distribuição de competência na Administração Pública; e, um dos critérios orientadores da sumarização do procedimento administrativo, com vistas à celeridade e simplicidade, de um lado, e a proteção às situações de emergência do outro. Porém, em nome da eficiência a Administração não pode se descuidar dos demais princípios constitucionais (p. 218).

Esse princípio está intimamente ligado ao princípio do interesse público, eis que preconiza que as atividades da Administração sejam desenvolvidas de acordo com os mecanismos disponíveis para o alcance do bem comum. Não basta que sejam dentro da lei, há que se produzir resultados positivos.

Para Meireles (2005) “o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional” (p. 96).

Destarte, o processo deve cumprir de forma integral a sua função sócio-político-jurídica, apresentando uma decisão conclusiva, uma solução para a controvérsia sem se pode sobrepor aos demais princípios, em especial o da legalidade, sob pena de afronte direto ao estado de direito.

2.1.6. Princípio do juiz natural

Esse princípio garante o respeito às regras acerca da competência, ou seja, vedação a juízos criados *ex post facto* (após o fato) e *ad personam* (contra a pessoa) eis que as normas relativas à competência não retroagem. Tais regras asseguram sobremaneira a imparcialidade do julgador.

Bacellar Filho (1998) defende a incidência do princípio do juiz natural no Processo Administrativo Disciplinar:

Embora garanta-se o contraditório e a ampla defesa no Processo Administrativo Disciplinar, sem a incidência do princípio do juiz natural, pode-se escolher a dedo um julgador predeterminado a condenar ou absolver. Neste caso, estaríamos diante de um verdadeiro 'faz de conta'. O julgador parece levar em consideração o resultado da participação do servidor quando, na verdade, já tem sua decisão pronta (p. 337).

O ministro do Supremo Tribunal Federal, Luiz Fux, foi relator de uma decisão abrangendo o significado do supramencionado princípio, citando Grinover (1983):

Em conclusão, o princípio do juiz natural, entre nós, é tutelado por dupla garantia: consiste a primeira na proibição de juízos extraordinários, constituídos *ex post facto*; e, a segunda, na proibição de subtração do juiz constitucionalmente competente. Tais garantias desdobram-se, na verdade, em três conceitos: só são órgãos jurisdicionais os instituídos pela Constituição; ninguém pode ser julgado por órgão constituído após a ocorrência do fato; entre os juízes pré-constituídos vigora uma ordem taxativa de competências, que exclui qualquer alternativa deferida à discricionariedade de quem quer que seja. (Brasil, 2017, p. 4).

Depreende-se daí a importância da garantia desse princípio, já que torna possível a apuração de responsabilidade do servidor com total imparcialidade.

2.1.7.Princípio do devido processo legal

Previsto no artigo 5º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, tem-se este como o mais importante dos princípios processuais: “Art. 5º, LIV - ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal” (Constituição Federal, 1988).

Consagra a máxima de que ninguém será julgado sem o devido processo legal, isto é, deverá ser garantido àquele que responde o processo, a observância das regras e normas previstas, assim como o procedimento formal, assegurando ao acusado o direito de defesa.

Para Campagnolli (2009), existe uma dupla dimensão deste princípio, qual seja, primeiramente formal, como o conjunto de garantias processuais que promovam a igualdade entre as partes no processo, e, posteriormente, substancial, como a aplicação do princípio da proporcionalidade nas decisões.

A Administração Pública não poderá apurar responsabilidades, tampouco aplicar sanção ao servidor se não houver a garantia do devido processo legal ao acusado, sob pena de tudo que for produzido e/ou decidido não ser revestido de validade e eficácia.

2.1.8.Princípio do contraditório e da ampla defesa

É a previsão do artigo 5º, inciso LV da Constituição Federal: aos litigantes, em processo judicial ou administrativo, e aos acusados em geral são assegurados o contraditório e ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes (Constituição Federal, 1988).

Trata-se de princípios distintos, mas amplamente conectados. Ressalta Costa (1996) que “o princípio do contraditório configura como instituto

instrumentário que abre alas dentro da processualística disciplinar para recepcionar o exercício da ampla defesa” (p. 53).

Por oportuno, vale transcrever o entendimento de Rocha (1997):

O princípio da ampla defesa acopla várias garantias. O interessado tem o direito de conhecer o quanto se afirma contra os seus interesses e de ser ouvido, diretamente e/ou com patrocínio profissional sobre as afirmações, de tal maneira que as suas razões sejam coerentes com o quanto previsto no Direito. Na primeira parte se tem, então, o direito de ser informado de quanto se passa sobre a sua situação jurídica, o direito de ser comunicado, eficiente e tempestivamente, sobre tudo o que concerne à sua condição no Direito. Para que a defesa possa ser preparada com rigor e eficiência, há de receber o interessado todos os elementos e dados sobre o quanto se ponha contra ele, pelo que haverá de ser intimado e notificado de tudo quanto sobre a sua situação seja objeto de qualquer processo. Assim, não apenas no início, mas no seguimento de todos os atos e fases processuais, o interessado deve ser intimado de tudo que concerne a seus interesses cogitados ou tangenciados no processo (p. 208).

Ampla defesa nada mais é do que o direito de o acusado saber a que se refere a acusação, procedendo na análise do processo, a fim de ter conhecimento de todos os documentos juntados, acompanhar os atos praticados, receber notificações, assistir a produção de provas e, diante de todas as informações que obtiver, construir sua defesa, produzindo as provas pertinentes, objetivando demonstrar sua inocência ou atenuar uma possível sanção, dependendo do caso concreto.

Segundo a legislação, essa defesa poderá ser realizada pelo próprio servidor (autodefesa) ou por um advogado constituído (defesa técnica), de acordo com o estabelecido no art. 156: “É assegurado ao servidor o direito de acompanhar o processo pessoalmente ou por intermédio de procurador, arrolar e reinquirir testemunhas, produzir provas e contraprovas e formular quesitos, quando se tratar de prova pericial”. (Lei n. 8.112, 1990).

Entretanto, apesar da previsão legal, sobressaltavam inúmeras discussões acerca da obrigatoriedade da defesa feita por advogado no Processo Administrativo Disciplinar.

Veio então, o Superior Tribunal de Justiça, através da Súmula 343 (2007), dizimar essa controvérsia, prescrevendo que “é obrigatória a presença de advogado em todas as fases de Processo Administrativo Disciplinar” (sem página).

O Tribunal justificou sua decisão alegando redundar em cerceamento de defesa a ausência de defesa técnica, eis que se trata de imperativo constitucional, pois o artigo 133, da Carta Magna, por sua vez, preceitua que “o advogado é indispensável à administração da justiça, sendo inviolável por seus atos e manifestações no exercício da profissão, nos limites da lei”. (Constituição Federal, 1988, sem página).

Outrossim, veio o Supremo Tribunal Federal e chancelou, com a Súmula Vinculante n. 5 (2008) que “a falta de defesa técnica por advogado no Processo Administrativo Disciplinar não ofende a Constituição” (p. 9).

Na ocasião, os ministros do STF consideraram que a presença do advogado no PAD seria, como regra, uma faculdade outorgada ao servidor (não uma obrigação), nos termos do artigo 156 da Lei n. 8.112/90 (Estatuto dos Servidores Públicos Federais), ressalvadas algumas exceções, as quais não serão objeto deste estudo.

Enfim, na doutrina do Direito Administrativo Brasileiro, a questão da defesa técnica não apresenta uniformidade, apesar da edição da súmula vinculante supracitada, pairam, ainda, diversas dúvidas acerca do tema.

De outra banda, contraditório é o direito garantido constitucionalmente ao acusado de apresentar perante à autoridade competente – antes que esta profira sua decisão - as suas razões de defesa diante da acusação que lhe é feita.

Exatamente como sugere a palavra, contraditório significa contrariar, contradizer aquilo que está descrito na acusação, ou seja, consiste no direito de elaborar e proferir uma resposta.

Segundo Bacellar Filho (1998):

Os poderes de agir compreendidos no contraditório e na ampla defesa põem às claras as múltiplas finalidades do processo administrativo, imprimindo ao exercício da competência: legitimação, racionalização, imparcialidade e equilíbrio, quebra do monolitismo da Administração caracterizado pelo monopólio da decisão, aproximação entre Administração e cidadãos, rompendo-se a imagem de Administração contraposta à sociedade e o controle da atividade administrativa (p. 66).

May e Filó (2015) ressaltam que o acusado no Processo Administrativo Disciplinar, tem o direito de se defender “não por que seja culpado, mas por que é protegida a sua defesa, não interessando o fundamento da oposição, mas a oportunidade de fazer valer suas razões” (p. 158).

2.1.9. Princípio da segurança jurídica

Na exegese do parágrafo único, inciso XIII, do artigo 2º, da Lei n. 9.784 (1999), a Administração Pública deverá obedecer ao critério de “interpretação da norma administrativa da forma que melhor garanta o atendimento do fim público a que se dirige, vedada aplicação retroativa de nova interpretação” (sem página).

Tendo em mira as diversas mudanças de interpretação que permeiam a esfera dos processos administrativos – assim como os judiciais – esse princípio garante que o novo entendimento não afetará aqueles casos que já foram resolvidos, isto é, a nova visão da norma apenas valerá para as situações novas, garantindo-se, assim, a segurança jurídica.

2.1.10.Princípio da razoabilidade ou proporcionalidade

Também este princípio está diretamente atrelado ao princípio do interesse público, visto que impõe limites à discricionariedade administrativa, devendo essa estar efetivamente contribuindo para atender ao interesse da sociedade. A Administração Pública deve atuar racionalmente, de forma sensata e coerente.

Implícito na Constituição Federal do Brasil, ele garante a proibição do excesso, e, para Meirelles (2005), “em última análise, objetiva aferir a compatibilidade entre os meios e os fins, de modo a evitar restrições desnecessárias ou abusivas por parte da Administração Pública, com lesão aos direitos fundamentais” (p. 93).

A conduta do administrador mesmo que revestida de legalidade, não pode deixar de ter razoabilidade, devendo ser proporcional, adequando-se os meios e os fins.

Para Campagnolli (2009), deve-se ter sempre uma relação proporcional entre meio empregado e fim almejado para a persecução de uma ordem justa.

No Processo Administrativo Disciplinar, em especial, esse princípio garante que as sanções aplicadas aos servidores sejam estritamente as necessárias ao atendimento do interesse público.

2.1.11.Princípio da motivação

Dispõe o art. 50 da Lei n. 9.784 , de 29 de Janeiro de 1999:

Os atos administrativos deverão ser motivados, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos, quando:

I - neguem, limitem ou afetem direitos ou interesses;

II - imponham ou agravem deveres, encargos ou sanções;

- III - decidam processos administrativos de concurso ou seleção pública;
 - IV - dispensem ou declarem a inexigibilidade de processo licitatório;
 - V - decidam recursos administrativos;
 - VI - decorram de reexame de ofício;
 - VII - deixem de aplicar jurisprudência firmada sobre a questão ou discrepem de pareceres, laudos, propostas e relatórios oficiais;
 - VIII - importem anulação, revogação, suspensão ou convalidação de ato administrativo.
- § 1o A motivação deve ser explícita, clara e congruente, podendo consistir em declaração de concordância com fundamentos de anteriores pareceres, informações, decisões ou propostas, que, neste caso, serão parte integrante do ato.
- § 2o Na solução de vários assuntos da mesma natureza, pode ser utilizado meio mecânico que reproduza os fundamentos das decisões, desde que não prejudique direito ou garantia dos interessados.
- § 3o A motivação das decisões de órgãos colegiados e comissões ou de decisões orais constará da respectiva ata ou de termo escrito (sem página).

Meirelles (2005) afirma que, através da motivação, o administrador público “justifica sua ação administrativa, indicando os fatos (pressupostos de fato) que ensejam o ato e os preceitos jurídicos (pressupostos de direito) que autorizam sua prática” (p. 101).

Esse princípio traz a obrigatoriedade de justificar as ações, apontando o embasamento legal, as causas e os fundamentos que levaram o administrador a tomar aquela decisão. Como o administrador sempre deve agir em prol do interesse público, ele deve expor as razões que o levaram a proceder daquele modo, a fim de garanti-lo.

Diretamente ligado ao princípio do devido processo legal, possibilita a verificação da legalidade ou ilegalidade do ato ou decisão administrativa.

É cristalino que uma fundamentação clara, congruente, exata e suficiente dá aos cidadãos a garantia “de que os abusos e as omissões ilegítimas serão expostas, sindicadas e prevenidas ou reprimidas, assegurando, com isso, a higidez dos princípios basilares do Estado Democrático de Direito”. (Moreira, 2015, p. 10).

Ademais, a exteriorização dos motivos que ensejaram a prática ou a omissão administrativa, confere transparência à gestão pública.

2.2.A SINDICÂNCIA

Na exegese do artigo 143 da Lei n. 8.112 (1990), “a autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público é obrigada a promover a sua apuração imediata, mediante sindicância ou Processo Administrativo Disciplinar, assegurada ao acusado ampla defesa” (sem página).

O procedimento da sindicância é o meio mais célere de apurar irregularidades praticadas pelos agentes públicos. Nos termos do art. 145 da Lei n. 8.112 (1990), da conclusão de uma sindicância pode ocorrer o seguinte:

- I - arquivamento do processo;
- II - aplicação direta das penalidades de advertência ou suspensão por até trinta dias; ou
- III - instauração de processo disciplinar (sem página).

Prevê o parágrafo único do art. 145, que o prazo para conclusão da sindicância será de, no máximo, 30 (trinta) dias (Lei n. 8.112, 1990). Mas, esse prazo poderá ser prorrogado, uma única vez, por igual período, a critério da autoridade superior.

A sindicância pode ser investigativa, quando irá se assemelhar ao inquérito policial, eis que a comissão de sindicância apurará a ocorrência de materialidade e autoria (indícios).

É o caso de uma denúncia de irregularidade, por exemplo. Não há uma acusação a um servidor nominado, nem mesmo uma infração específica a ser contrarrazoada. Por isso não se evidenciam aqui, os princípios do contraditório e da ampla defesa.

Esse tipo de sindicância geralmente é utilizado justamente quando há diversas dúvidas com relação à autoria e ao próprio delito funcional, utilizando-se dela para buscar evidenciá-los. Caso não alcancem nenhum resultado, o processo deve ser arquivado.

Haverá circunstâncias investigatórias em que a Administração deflagrará a sindicância sem que haja formalização contra qualquer agente por ausência de acusação contra qualquer agente. Nestas circunstâncias não será obrigatório o devido processo legal com os princípios peculiares do contraditório e ampla defesa, dado que não há acusado, tampouco imputação contraditada. (Pereira & Pereira, 2016).

É imprescindível esclarecer que a Administração não é obrigada ao procedimento de sindicância. Basta que haja indícios de autoria e materialidade para instaurar-se o Processo Administrativo Disciplinar, abdicando-se, assim, da sindicância investigatória, por se considerar desnecessária. Contudo, caso não existam tais indícios e o ente público promover um PAD contra determinado servidor, sem procurar materializar a autoria através da sindicância investigatória, poderá ser imputado civil e criminalmente.

O inciso II do art. 145 prevê uma segunda espécie de sindicância, a acusatória, a qual devem obrigatoriamente observar os princípios do contraditório e da ampla defesa, já vistos, uma vez que dela, pode haver a necessidade de aplicação de alguma penalidade (Lei n. 8.112, 1990).

Para Medauar (2003), trata-se de um “Processo Administrativo Disciplinar sumário”, ou como ela costuma chamar “uma sindicância de caráter processual, tendo em vista que destina-se a apurar responsabilidade de servidor identificado por falta leve, podendo resultar em aplicação de pena” (p.331).

Assim, havendo indícios de materialidade, estando a autoria da infração funcional identificada, e, não sendo essa infração punida com pena superior a advertência ou suspensão por mais de trinta dias, resguardando-se o

contraditório e ampla defesa, o servidor poderá ser responsabilizado através da sindicância acusatória.

Utilizou-se a expressão “poderá” porque, da mesma forma que ocorre na sindicância investigativa, também na acusatória, não há obrigatoriedade da mesma. É uma faculdade, pois pode ser usado diretamente o Processo Administrativo Disciplinar para apuração de responsabilidade de servidor, cuja punibilidade pode resultar em advertência ou suspensão, (e também demissão) não importando aqui o *quantum*.

No caso de uma infração cuja sanção seja superior a pena de advertência ou suspensão de até 30 dias, como demissão, por exemplo, deverá ser instaurado o Processo Administrativo Disciplinar.

De outra banda, se for verificado tratar-se de caso que enseje aplicação de penalidade mais grave, nos termos do art. 154 do Estatuto Federal, os autos da sindicância deverão integrar o processo disciplinar como peça informativa.

Entretanto, impende esclarecer que a sindicância não é parte integrante obrigatória do PAD, nem se constitui de uma fase desse. O Processo Administrativo Disciplinar pode ser diretamente iniciado, sem necessariamente ser precedido de sindicância, basta que exista um servidor nominado indiciado e uma ilicitude funcional definida.

2.3.FASES DO PAD

Todo processo possui uma organização, um protocolo a ser seguido. Com o Processo Administrativo Disciplinar não é diferente. O rito do PAD é desenvolvido em fases distintas, as quais serão analisadas a seguir.

2.3.1. Instauração

É a primeira fase do Processo Administrativo Disciplinar, conforme se vê no art. 151, da Lei n. 8.112 (1990):

Art. 151. O processo disciplinar se desenvolve nas seguintes fases:

I - instauração, com a publicação do ato que constituir a comissão;

II - inquérito administrativo, que compreende instrução, defesa e relatório;

III – julgamento (sem página).

Então, a instauração do processo dá-se com a publicação do ato que constituir a comissão, o que deverá ser feito pela autoridade competente.

O ato que constitui a comissão é chamado de portaria e deverá conter obrigatoriamente, além dos nomes completos e dados funcionais dos membros (três servidores efetivos estáveis), “a indicação de qual deles exercerá a função de presidente, o processo que será objeto de análise e menção à possibilidade de a comissão apurar fatos conexos aos já contidos no processo principal”. (Brasil, 2015, p. 78).

Segundo o mesmo Manual:

As comissões de processo disciplinar são autônomas e independentes, sendo vinculadas, apenas no que tange aos aspectos gerenciais, às suas respectivas autoridades instauradoras. Dessa forma, a autoridade que instaura o procedimento correicional não deve exercer qualquer influência no andamento dos trabalhos e nas conclusões do colegiado, o qual deverá ter a liberdade necessária para apresentar, ao final do processo, suas próprias convicções acerca do caso. (Brasil, 2015, p. 99).

Na fase de instauração, a autoridade deve verificar alguns requisitos, como:

a) competência: é competente para instaurar, via de regra, a autoridade responsável pelo servidor que cometeu a infração, como por exemplo, um Diretor Geral ou Reitor (no caso do Instituto Federal Farroupilha); Contudo, há uma tendência de especializar essa atribuição - realizar a tarefa de instauração

dos processos. Um exemplo claro são as corregedorias, onde os membros são qualificados e treinados para garantir que os procedimentos sejam efetuados da maneira correta.

b) estabilidade dos membros da comissão: todos os membros da comissão deverão ser estáveis; de acordo com o artigo 41 da Constituição Federal, a estabilidade é alcançada pelo servidor nomeado para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público após 3 anos de efetivo exercício;

c) escolaridade ou nível de cargo efetivo do Presidente da comissão: o presidente da comissão deverá ser ocupante de cargo efetivo superior ou de mesmo nível, ou ter nível de escolaridade igual ou superior ao do acusado. Em relação aos demais membros, não há essa exigência.

d) ausência de impedimento ou suspeição: é necessário que os membros da comissão processante não apresentem qualquer circunstância de impedimento ou suspeição. O impedimento se dá quando o servidor ou a autoridade tiver interesse direto ou indireto na matéria; tiver participado ou venha a participar como perito, testemunha ou representante, ou se tais situações ocorrem quanto ao cônjuge, companheiro ou parente e afins até o terceiro grau; esteja litigando judicial ou administrativamente com o interessado ou respectivo cônjuge ou companheiro. Já a suspeição pode ser perquirida no caso de autoridade ou servidor que tenha amizade íntima ou inimizade pública e notória com algum dos interessados ou com os respectivos cônjuges, companheiros, parentes e afins até o terceiro grau. (Artigos 18 e 20 da Lei n. 9.784, 1999). Vale lembrar que é dever comunicar qualquer impedimento e a omissão deste constitui falta grave.

Segundo o Manual Prático de Processo Administrativo Disciplinar e Sindicância Corregedoria-Geral da Advocacia da União:

Costumeiramente, antes da instauração do Processo Administrativo Disciplinar, os respectivos autos são instruídos com documentos preliminares referentes à denúncia, representação e/ou outros expedientes relacionados ao caso. Contudo, o marco a ser considerado como ato de instauração do Processo

Administrativo Disciplinar ocorre efetivamente com a publicação da portaria instauradora. (Brasil, 2015, p. 15).

A instauração do processo, desta feita, nada mais é que a descrição dos fatos supostamente cometidos pelo agente público e a indicação do dispositivo de lei que ele teria também supostamente violado.

Meirelles (2005) assevera que “instauração é a apresentação escrita dos fatos e indicação do direito que ensejam o processo” (p. 685). O autor prossegue, aduzindo que o “essencial é que a peça descreva os fatos com suficiente especificidade, de modo a delimitar o objeto da controvérsia e a permitir a plenitude da defesa”. (Meirelles, 2005, p. 685).

Costa (1996) ressalta:

A instauração do Processo Administrativo Disciplinar somente se legitima quando houver um mínimo de fato indicativo da possibilidade de vir a ser futuramente punido o servidor que, sendo possível autor da infração veiculada, esteja sujeito ao poder disciplinar de quem tenha a competência para iniciar o respectivo procedimento (p. 136).

Assim, trata-se da peça inaugural do Processo Administrativo Disciplinar, e, portanto, deve explicitar o quanto possível, os atos ilícitos imputados ao acusado. Não é possível elaborar uma defesa eficaz sem que se tenha conhecimento pleno e satisfatório das acusações que lhe são atribuídas, visto que o processo administrativo deve obedecer às regras do devido processo legal. Verifica-se aqui, claramente, a incidência do princípio da motivação, anteriormente estudado.

Imprescindível salientar que, a autoridade competente que venha a obter conhecimento de alguma irregularidade ou falta que tenha sido cometida no serviço público, tem a obrigação legal – o poder-dever – de determinar a instauração do competente Processo Administrativo Disciplinar, conforme o disposto no art. 143: “A autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público é obrigada a promover a sua apuração imediata, mediante

sindicância ou Processo Administrativo Disciplinar, assegurada ao acusado ampla defesa” (Lei n. 8.112, 1990 sem página).

Finalmente, impende esclarecer que caso o fato denunciado não venha a configurar nenhum ilícito funcional e/ou penal, a denúncia será imediatamente arquivada, por falta de objeto, conforme a precisa previsão do parágrafo único do art. 144 da Lei n. 8.112 (1990).

Durante o procedimento de investigação do ato cometido pelo servidor, este poderá, a critério da autoridade, ser afastado do cargo. É o chamado afastamento temporário, previsto no art. 147 da Lei n. 8.112 (1990):

Art. 147. Como medida cautelar e a fim de que o servidor não venha a influir na apuração da irregularidade, a autoridade instauradora do processo disciplinar poderá determinar o seu afastamento do exercício do cargo, pelo prazo de até 60 (sessenta) dias, sem prejuízo da remuneração.

Parágrafo único. O afastamento poderá ser prorrogado por igual prazo, findo o qual cessarão os seus efeitos, ainda que não concluído o processo (sem página).

O afastamento do servidor público de suas atividades é um ato de discricionariedade da autoridade instauradora, e visa evitar que o acusado venha a influenciar no processo, prejudicando sua regular tramitação.

Insta destacar que não é uma penalidade, tanto que o servidor continua recebendo sua remuneração. Nas palavras de Pereira e Pereira (2016), trata-se de uma “medida acautelatória visando garantir a lisura do processo” (p. 433).

2.3.2. Inquérito administrativo

Posteriormente à instauração, tem-se a fase de Inquérito Administrativo, que é aquela em que comissão designada na portaria irá, efetivamente, apurar os fatos, sempre respeitando os princípios já elencados – especialmente o contraditório, a ampla defesa e o devido processo legal, de modo a, com base

em todas as provas que forem produzidas, possibilitar a construção de uma convicção e, ao depois, proferir uma decisão.

O artigo 155 da Lei n. 8.112 (1990) prevê as medidas que podem ser realizadas no processo na fase do inquérito:

Art. 155. Na fase do inquérito, a comissão promoverá a tomada de depoimentos, acareações, 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 (sem página).

Nesse sentido, o Inquérito se subdivide em três subfases:

- a) instrução;
- b) defesa; e
- c) relatório final.

Na fase instrutória, a comissão deverá proceder à produção de todas as provas legais (testemunhal, documental, pericial, interrogatório do acusado), sempre dando acesso ao interessado, com o objetivo de elucidar os fatos trazidos pela peça inicial. A comissão poderá realizar diligências, no caso da necessidade de verificação *in locu* de alguma situação fática que mereça esclarecimento.

Sousa (2015), citando Gasparini, aduz:

A instrução tem início logo após a instauração do processo administrativo e termina quando tudo o que deveria ser produzido para o convencimento e prolação da decisão da Administração Pública foi efetivamente realizado; bem como ser assegurado ao servidor denunciado o direito de acompanhar, pessoalmente ou por seu advogado, o processo, arrolar e reinquirir testemunhas, produzir provas e contraprovas e formular quesitos quando se tratar de prova pericial. Para tanto, prescreve a Lei federal nº 9.784/99, o interessado será intimado com antecedência mínima de três dias úteis (art. 41). Certamente as provas impertinentes, as meramente protelatórias, as que visam tumultuar a apuração dos fatos ou o desenvolvimento do processo devem ser indeferidas pela comissão processante, consoante permitido pelo art. 156, § 1º

da Lei do Regime Jurídico Único dos Servidores Federais. Ainda é assegurado ao servidor o direito de ser ouvido (p. 42).

De outra banda, entende Costa (2009), que “as provas propostas pelos interessados somente poderão ser recusadas, mediante decisão fundamentada, quando forem ilícitas, impertinentes, desnecessárias ou protelatórias” (p. 210). O autor defende que a administração não pode recusar-se imotivadamente a receber documentos, e ainda deve orientar o interessado quanto ao suprimento de eventuais falhas.

Pereira e Pereira (2016), citando ensinamento de Marcelo Alexandrino (2007):

A instrução é a principal fase investigatória do PAD. É durante a instrução que a comissão procurará levantar o maior número possível de fatos, evidências, depoimentos, enfim, todos os elementos capazes de confirmar ou refutar as acusações de pesam sobre o servidor (p. 434).

Se, diante das provas coletadas, a comissão formar a convicção de que há indícios fortes de autoria e materialidade, redigir-se-á um termo contendo a norma legal e expedir-se-á um mandado de citação ao acusado, a fim de dar-lhe ciência do processo e de todos os seus elementos. Observar-se-á, desta feita, o princípios do contraditório e da ampla defesa.

Neste momento, tem início a fase da defesa, onde o servidor terá o prazo de 10 dias para apresentar a sua defesa. Se forem dois ou mais servidores o prazo será dobrado (20 dias).

Para Meireles (2005), a defesa é uma garantia constitucional que todo acusado possui, seja em processo administrativo, seja em processo judicial, e “compreende a ciência da acusação, a vista dos autos na repartição, a oportunidade para o oferecimento de contestação e provas, a inquirição e reperguntas de testemunhas e a observância do devido processo legal (due process of law)” (p. 685).

O autor acrescenta ainda:

É um princípio universal dos Estados de Direito, que não se admite postergação nem restrições na sua aplicação. Processo Administrativo sem oportunidade de ampla defesa ou com defesa cerceada é nulo. Claro está que a autoridade que presidir o processo poderá indeferir provas impertinentes ou indicadas com o intuito protelatório ou tumultuário, mas para tanto, devera justificar objetivamente sua rejeição. (Mireles, 2005, p. 685).

O acusado poderá acompanhar as provas e solicitar a intimação de testemunhas, seguindo o rito subsidiário da Lei n. 9.784 (1999), art. 41 (com antecedência de três dias). Quanto à necessidade de presença de advogado para a realização de defesa, já foi amplamente discutido quando tratado o princípio do contraditório e ampla defesa.

Com fulcro no art. 152 da Lei n. 8.112 (1990), a comissão possui prazo de 60 dias para concluir o processo:

Art. 152. O prazo para a conclusão do processo disciplinar não excederá 60 (sessenta) dias, contados da data de publicação do ato que constituir a comissão, admitida a sua prorrogação por igual prazo, quando as circunstâncias o exigirem (sem página).

Entretanto, é entendimento do Superior Tribunal de Justiça e Supremo Tribunal Federal que esse prazo não é peremptório, ou seja, caso venha a ser ultrapassado, não configurar-se-á em nulidade:

Nessa linha, o STJ já se manifestou no sentido de que a não conclusão do Processo Administrativo Disciplinar no prazo de 120 dias (prazo originário de 60 dias mais a prorrogação por igual período), na forma do art. 152 da Lei n. 8.112 (1990), não constitui nulidade. Eis o excerto que traduz esse entendimento:

STJ, Mandado de Segurança nº 7.962: “Ementa: Esta Colenda Corte já firmou entendimento no sentido de que a extrapolação do prazo para a conclusão do

Processo Administrativo Disciplinar não consubstancia nulidade susceptível de invalidar o procedimento.”

Idem: STF, Mandados de Segurança nº 7.015, 21.494 e 22.656; e STJ, Mandados de Segurança nº 7.066, 7.435 e 8.877; e Recursos em Mandado de Segurança nº 6.757 e 10.464. (Brasil, 2015, p. 83).

No entanto, conforme previsão do próprio Manual da CGU, não se pode, utilizando esse argumento, postergar de maneira indefinida o processo, sob pena, principalmente, de acabar ocorrendo a prescrição, eis que “a sua incidência, pode retirar da Administração Pública o direito de infligir qualquer punição a um eventual servidor autor de infração disciplinar”. (Brasil, 2015, p.79).

Feita a defesa, a comissão procederá na análise da mesma, bem como das provas que foram produzidas, a fim de esclarecer a verdade dos fatos. Poderá, desse modo, acolher as razões expendidas pela defesa, bem como refutá-las, total ou parcialmente.

Com base nessa análise realizada, a comissão chegará a uma conclusão, que será demonstrada no relatório final, que vem a ser a última fase da instrução, dando por encerrado o trabalho da comissão, conforme preceitua o art. 165 da Lei n. 8.112 (1990):

Art. 165. Apreciada a defesa, a comissão elaborará relatório minucioso, onde resumirá as peças principais dos autos e mencionará as provas em que se baseou para formar a sua convicção.

§ 1º O relatório será sempre conclusivo quanto à inocência ou à responsabilidade do servidor.

§ 2º Reconhecida a responsabilidade do servidor, a comissão indicará o dispositivo legal ou regulamentar transgredido, bem como as circunstâncias agravantes ou atenuantes (sem página).

Sousa explica que o relatório “deverá conter um preâmbulo com a identificação da comissão processante, um relato dos antecedentes do processo e dos fatos apurados pela comissão na instrução e os motivos do indiciamento”. (Sousa, 2015, p. 45).

Logo após o preâmbulo, segue o relatório reportando todas as razões apresentadas na defesa, explicando se foram acolhidas ou refutadas pela comissão e, com base nessa análise, encerra-se o relatório com a decisão.

2.3.3. Julgamento

Primeiramente, a autoridade julgadora deve ser competente para o julgamento. Para isso, deve-se estar atento às supostas penalidades, conforme previsão do art. 141 da Lei n. 8.112 (1990):

Art. 141. As penalidades disciplinares serão aplicadas:

- I - pelo Presidente da República, pelos Presidentes das Casas do Poder Legislativo e dos Tribunais Federais e pelo Procurador-Geral da República, quando se tratar de demissão e cassação de aposentadoria ou disponibilidade de servidor vinculado ao respectivo Poder, órgão, ou entidade;
- II - pelas autoridades administrativas de hierarquia imediatamente inferior àquelas mencionadas no inciso anterior quando se tratar de suspensão superior a 30 (trinta) dias;
- III - pelo chefe da repartição e outras autoridades na forma dos respectivos regimentos ou regulamentos, nos casos de advertência ou de suspensão de até 30 (trinta) dias;
- IV - pela autoridade que houver feito a nomeação, quando se tratar de destituição de cargo em comissão (sem página).

Se a autoridade instauradora não for a competente para a aplicação daquela pena, deverá providenciar no envio para quem o seja.

Ultrapassada a questão da competência, tem-se que a última fase do Processo Administrativo Disciplinar é a fase de julgamento, onde a autoridade efetivamente julgará, aplicando uma penalidade ou procedendo ao arquivamento dos autos.

Para isso, a autoridade julgadora deverá acolher o posicionamento exarado no relatório formulado pela comissão, a não ser que a pena ali indicada não seja compatível com a falta cometida pelo servidor, isto é, que a manifestação da comissão contrarie totalmente a prova carreada nos autos.

Com fulcro no art. 168 da Lei n. 8.112 (1990):

Art. 168. O julgamento acatará o relatório da comissão, salvo quando contrário às provas dos autos.

Parágrafo único. Quando o relatório da comissão contrariar as provas dos autos, a autoridade julgadora poderá, motivadamente, agravar a penalidade proposta, abrandá-la ou isentar o servidor de responsabilidade (sem página).

Essa previsão fundamenta-se no sentido de que é a comissão que teve o contato direto com as provas, com o acusado. A comissão acompanhou, estudou e analisou todo o processo, de modo que possui o conhecimento e embasamento necessários para melhor compreender a verdade dos fatos. Por isso, seu parecer deve ser, via de regra, seguido pelo julgador.

Não obstante, caso a autoridade julgadora discorde do posicionamento da comissão, poderá adotar, com fulcro no art. 157 do Código de Processo Penal Brasileiro, o critério da livre apreciação das provas, podendo, inclusive, requerer um parecer técnico a respeito.

Ressalta-se que, seguindo ou não o parecer da comissão, a autoridade julgadora deverá, obrigatoriamente, motivar sua decisão, citando os dispositivos legais que a embasam, fazendo o nexos entre estas, os fatos e as penas previstas.

Pereira e Pereira (2016) citam outro ponto acerca dos julgamentos em processo administrativo, qual seja, “a utilização de imputações não constantes da portaria de instauração, aplicando-se ao servidor, de forma indefensável, penalidade aplicável à conduta diversa da por ele praticada e descrita na peça inaugural” (p. 438). Trata-se de nulidade insanável, que acaba por anular todo o processo, tendo em vista que o acusado não teve a oportunidade de se

defender daquela acusação, o que fere o princípio do contraditório e da ampla defesa, sendo inconstitucional.

O prazo previsto para o julgamento é de 20 dias. Apesar disso, cabe ressaltar que também trata-se de prazo peremptório, ou seja, não acarretará nulidade caso seja ultrapassado, como prevê o § 1º do art. 169, da Lei n. 8.112 (1990).

2.4.PENAS

Primeiramente, insta citar que a pena possui um fim em si mesma, que é o de prevenir o cometimento de novas infrações disciplinares.

Além da finalidade preventiva, identifica-se na aplicação da penalidade, a própria punição pela falta cometida.

Outro não é o pensamento de Freitas (1999):

A pena não deve ser concebida, entretanto, apenas em face desse caráter preventivo. Ao seu lado, necessariamente, deverá estar presente o aspecto corretivo, sem o qual estaria sendo negado ao homem o respeito à sua própria dignidade. Não tendo a prevenção geral surtido o efeito desejado, isto é, se o servidor, ainda que sabedor das consequências que adviriam do seu ato ilícito, vem a cometê-lo, apresenta-se aqui o objetivo específico da pena, que é a sua função correccional, cujo fim é evitar que o servidor faltoso, tendo agora a certeza de que a punição é uma realidade, volte a cometer novos ilícitos, pois tal fato redundará em sucessivas punições, o que poderá levar, em alguns casos, à caracterização de sua desídia, com sua consequente demissão do serviço público (p. 122).

É previsão do art. 128 da Lei n. 8.112 (1990) que, na aplicação das penalidades, se considere a natureza e a gravidade da infração cometida, os danos que dela provierem para o serviço público, as circunstâncias agravantes e atenuantes, além dos antecedentes funcionais, vislumbrando-se aí, o

princípio constitucional da proporcionalidade, ou seja, as penas serão aplicadas em proporção a tais critérios.

As penas estão previstas no art. 127 do Estatuto do Servidor Público Federal, Lei n. 8.112 (1990):

Art. 127. São penalidades disciplinares:

- I - advertência;
- II - suspensão;
- III - demissão;
- IV - cassação de aposentadoria ou disponibilidade;
- V - destituição de cargo em comissão;
- VI - destituição de função comissionada (sem página).

A mais branda das penas é a de advertência. Objetiva punir condutas faltosas que não tenham ocasionado nenhum grande dano à Administração Pública e orientar o servidor no sentido de inibir o cometimento de novas faltas.

Com fulcro no art. 129 da Lei n. 8.112 (1990), a penalidade de advertência será aplicada “por escrito nos casos de violação das proibições constante do art. 117, incisos I a VIII e XIX, e de inobservância de dever funcional previsto em lei, regulamentação ou norma interna, que não justifique penalidade mais grave” (sem página).

Esclarece-se que a penalidade será aplicada pelo chefe do setor ou outra autoridade na forma do regulamento da entidade a que se vincula o servidor faltoso. Será realizada a publicação de uma portaria na imprensa oficial (Diário Oficial da União) ou nos chamados Boletins de Serviços (internos da instituição) e será registrado no assentamento funcional do servidor, garantindo-se assim o respeito ao princípio da publicidade dos atos oficiais e também o conhecimento do servidor da sanção que lhe fora aplicada.

Como exemplo de atos faltosos punidos com advertência, cita-se a ausência do serviço durante o expediente, sem prévia autorização do chefe; a retirada, sem prévia anuência da autoridade, de qualquer documento ou objeto da repartição; a recusa de fé a documentos públicos; a oposição de resistência

injustificada ao andamento de documentos; o cometimento a pessoa estranha à repartição do desempenho de atribuição de responsabilidade do servidor; a coação ou aliciamento de subordinado a se filiar a associação profissional ou sindical ou a partido político; a manutenção sob sua chefia imediata, em cargo ou função de confiança, de cônjuge, companheiro ou parente até o segundo grau civil; a promoção de manifestação de apreço ou despreço no recinto da repartição e a recusa de atualizar os dados cadastrais quando solicitado.

Advertir, em uma visão simplista, seria como chamar-se a atenção do servidor para que corrija sua atitude irregular.

Para Freitas (1999):

Essa pena não tem efeitos pecuniários contra o servidor que agiu com negligência ou displicência. Tem, todavia, efeitos morais, e atingirá seu objetivo se o servidor tiver consciência de seu valor e de sua reputação, pois a partir desse momento pautará sua conduta com maior diligência e cuidado (p. 124).

O Manual da CGU (2015), citando Justen Filho (2005), afirma que da advertência decorrem dois efeitos. Um deles seria o fato de que a Administração passa a fiscalizar melhor o particular, observando que “não se trata de alterar as exigências impostas, que continuam as mesmas. Haverá, porém, um acompanhamento mais minucioso da atividade do particular, tendo em vista haver anteriormente descumprido seus deveres” (p. 72). O segundo efeito seria que o servidor advertido fica comunicado de que sofrerá uma pena pior se reincidir na conduta faltosa.

A suspensão, de outra banda, é a pena imposta aos servidores reincidentes, em outras palavras, apesar de o servidor já ter sofrido uma advertência, o mesmo continua com a conduta faltosa, causando, desse modo, prejuízo à Administração.

No entendimento de Freitas (1999):

Pressupõe-se, com isso, que a penalidade que lhe foi aplicada anteriormente não surtiu os efeitos morais desejados, ensejando, em consequência, a inflição

de pena de maior graduação, com vistas a reprimir sua conduta irregular. A suspensão tem duplo objetivo: o moral, que visa atingir os brios do servidor, e o efeito pecuniário, que parece ser mais eficaz no alcance das finalidades da pena, porque atinge de frente parte extremamente sensível, o bolso do servidor (p. 124).

A suspensão é, então, uma pena de afastamento compulsório do servidor faltoso do exercício de suas funções por até 90 (noventa) dias, ocasionando a perda da sua remuneração. Adverte-se, ainda, que esse período de suspensão do servidor faltoso não é computado para qualquer efeito (Brasil, 2015).

Essa penalidade será aplicada em caso de reincidência das faltas punidas com advertência e de violação das demais proibições que não tipifiquem infração sujeita a penalidade de demissão (Art. 130, *caput*, Lei n. 8.112, 1990).

A suspensão será, contudo, de até 15 (quinze) dias, ao servidor que, injustificadamente, recusar-se a ser submetido à inspeção médica que tenha sido determinada pela autoridade competente, cessando os efeitos da pena caso a determinação venha a ser cumprida.

Também são puníveis com suspensão os seguintes atos, previstos no art. 117 da Lei n. 8.112 (1990):

Art. 117 [...]

XVII - cometer a outro servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa, exceto em situações de emergência e transitórias;

XVIII - exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função e com o horário de trabalho (sem página);

O Manual da CGU observa que, a parte final do art. 129 da Lei n. 8.112 (1990) admite, também, aplicação da pena de suspensão “nos casos mais graves de violação das proibições constante do art. 117, incisos I a VIII e XIX, e de inobservância de dever funcional previsto em lei, regulamentação ou norma interna” (Brasil, 2015, p. 289).

Impende anotar-se que, pela previsão do art. 131 da Lei n. 8.112 (1990), os registros das penalidades de advertência e de suspensão serão cancelados após

o decurso de 3 (três) e 5 (cinco) anos de efetivo exercício, respectivamente. Porém, isso só ocorrerá se o servidor não houver, nesse período, praticado nova infração disciplinar.

O parágrafo único do mesmo artigo assevera que tal cancelamento não produzirá efeitos retroativos.

Segundo a previsão do art. 132 da Lei n. 8.112 (1990), a pena de demissão será aplicada nos casos de crime contra a Administração Pública; abandono de cargo; inassiduidade habitual; improbidade administrativa; incontinência pública e conduta escandalosa, na repartição; insubordinação grave em serviço; ofensa física, em serviço, a servidor ou a particular, salvo em legítima defesa própria ou de outrem; aplicação irregular de dinheiros públicos; revelação de segredo do qual se apropriou em razão do cargo; lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio nacional; corrupção; acumulação ilegal de cargos, empregos ou funções públicas; transgressão dos incisos IX a XVI do art. 117.

No que tange à destituição de cargo comissionado, ainda que decorrente de fatos passíveis de aplicação de pena de suspensão, dispõe o art. 146 da Lei n. 8.112 (1990) que somente poderá ocorrer através do Processo Administrativo Disciplinar.

Ainda, na previsão do art. 135 da Lei n. 8.112 (1990), “a destituição de cargo em comissão exercido por não ocupante de cargo efetivo será aplicada nos casos de infração sujeita às penalidades de suspensão e de demissão” (sem página). E segue, em seu parágrafo único, prevendo que “constatada a hipótese de que trata este artigo, a exoneração efetuada nos termos do art. 35 será convertida em destituição de cargo em comissão” (Lei n. 8.112, 1990, sem página).

Verifica-se, então, que a destituição de cargo em comissão será aplicada exclusivamente ao ocupante de cargo comissionado e em casos de cometimentos de faltas puníveis com penas de suspensão e demissão.

O Manual da CGU (2015) traz importante esclarecimento, no sentido de diferenciar a aplicabilidade das penas:

A pena de demissão é aplicável ao servidor ocupante de cargo de provimento em caráter efetivo; a cassação de aposentadoria é, segundo o art. 134 da Lei nº 8.112/90, aplicável ao inativo que houver praticado, na atividade, falta punível com a demissão; e a destituição de cargo em comissão é aplicável aos não ocupantes de cargo efetivo que perpetrarem irregularidades passíveis de suspensão (art. 117, XVII e XVIII, e 130, § 1º, da Lei nº 8.112/90, ou em virtude de agravamento como resultado de punição anterior com advertência) e de demissão (p. 292).

É entendimento cristalino do Parecer AGU n. GQ-35 (1994), vinculante:

Apura-se a responsabilidade administrativa dos servidores em geral, incluídos os titulares unicamente de cargos de natureza especial ou em comissão. Em relação aos últimos, são imperativas a indicição e defesa, ainda que tenha ocorrido sua exoneração, pois essa desvinculação é suscetível de conversão em destituição de cargo em comissão, na conformidade da Lei n. 8.112, de 1990, salvo se os fatos ilícitos precederam sua edição (sem página).

O Manual da CGU esclarece que, caso um servidor já aposentado retorne ao serviço público convidado para ocupar cargo em comissão e, na hipótese de praticar, durante o exercício dessa função comissionada, uma irregularidade passível de aplicação de pena de suspensão ou demissão, “o mesmo estará sujeito à destituição do cargo em comissão, e não à cassação de sua aposentadoria” (Brasil, 2015, p. 293).

No que tange à cassação da aposentadoria, primeiramente, insta salientar que pode ocorrer com qualquer tipo de aposentadoria, seja por tempo de contribuição, por idade ou até mesmo aposentadoria por invalidez. É a pena aplicada ao inativo que tenha cometido uma irregularidade enquanto estava ainda trabalhando (ativo).

Contudo, convém gizar que a jurisprudência não é pacífica nesse sentido e há decisões contrárias, ou seja, no sentido de considerar esse tipo de punição inconstitucional.

Borges Junior (2015) defende que “a indisciplina deve ser combatida pela Administração Pública, mas não pode ultrapassar direitos totalmente

autônomos e fundamentais do servidor, entre eles, o da aposentação” (p. 235). Para o autor, a aposentadoria é uma espécie de patrimônio do servidor e não pode nem deve ser tocada por decisão administrativa disciplinar.

O Ministro Marco Aurélio, proferindo voto na ADI (Ação Direta de Inconstitucionalidade) n. 3105-8, declarou:

O cidadão, que a lei aposentou, jubilou ou reformou, assim como o a que ela conferiu uma pensão, não recebe esse benefício, a paga de serviços que esteja prestando, mas a retribuição de serviços que já prestou, e cujas contas se liquidaram e encerraram com um saldo a seu favor, saldo reconhecido pelo estado com a estipulação legal de lhe mortizar mediante uma renda vitalícia na pensão, na reforma, na jubilação ou na aposentadoria. O aposentado, o jubilado, o reformado, o pensionista do Tesouro são credores da Nação, por títulos definitivos, perenes e irretiráveis. (...) Sob um regime, que afiança os direitos adquiridos, santifica os contratos, submete ao cânon da sua inviolabilidade o Poder Público, e, em garantia delas, adstringe as leis à norma tutelar da irretroatividade, não há consideração de natureza alguma, juridicamente aceitável, moralmente honesta, socialmente digna, logicamente sensata, pela qual se possa autorizar o estado a não honrar a dívida, que com esses credores contraiu, obrigações que para com eles firmou. A aposentadoria, a jubilação, a reforma, são bens patrimoniais, que entraram no ativo dos beneficiados como renda constituída e indestrutível para toda a sua vida, numa situação jurídica semelhante à de outros elementos da propriedade individual, adquiridos, à maneira de usufruto, com a limitação de pessoas, perpétuas e intransferíveis. (...) Vale ressaltar, que a aposentadoria é um investimento a longo prazo, que inicia-se no início da atividade laboral, seja qual for, e se protraí no tempo, sempre disjungida da função, profissão ou atividade a que pertença o trabalhador, permitindo-se até o pagamento na forma autônoma. Não se imbrica na função exercida do obreiro. Indefectivamente, o aposentado é tão-somente aposentado. Não se fazendo necessário a colocação de funcionário aposentado, juiz aposentado, médico aposentado, etc, pelo átimo de motivo, que é tão somente aposentado. A aposentação gira por fora de qualquer atividade laboral. É uma conquista, ao longo dos anos, de descontos realizados para esse mister. Não está a aposentadoria subjugada a cargo, função ou atividade, porque delas se supera, é independente, autônoma, e tem vida própria. Todo trabalhador brasileiro que contribuir com qualquer Previdência, tem direito à aposentadoria. (...) O direito de trabalhar não se confunde com o direito aos benefícios previdenciários, ambos defluem de situações

perfeitamente caracterizadas e não coincidentes. A aposentadoria, por si só, constitui fato gerador da cessação do vínculo de emprego, conquanto a relação mantida pelo empregado com a instituição previdenciária não se confunde com a que o vincula ao empregador. São duas relações jurídicas individualizadas, não equiparáveis, sequer semelhantes: uma pessoa física com uma pessoa jurídica de direito privado (empregado e empregador) e com outra jurídica de direito público. A Constituição considera a aposentadoria como um benefício (sem página).

Com efeito, percebe-se com essas ponderações aqui trazidas – dentre tantas existentes - que os questionamentos judiciais hodiernos estão em crescimento. Certamente, a discussão se aprofundará e poderá trazer algumas mudanças no modo de proceder da Administração Pública.

O Processo Administrativo Disciplinar é extremamente complexo e minucioso, e mesmo possuindo alguns aspectos em questionamento pelos órgãos competentes, verifica-se que é o método legal utilizado pela Administração Pública para garantir o cumprimento das normas.

3. **CAPÍTULO III – O TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUCTA – TAC**

Dando continuidade ao estudo, o terceiro capítulo discorre sobre o Termo de Ajustamento de Conduta. Primeiramente, conceituando-se e destacando a discussão doutrinária sobre sua natureza jurídica e, posteriormente, aprofundando-se sobre sua trajetória legal e acerca de sua aplicabilidade e não aplicabilidade no contexto da Administração Pública e servidores públicos.

3.1. **CONCEITO E APLICABILIDADE GERAL**

O Termo de Ajustamento de Conduta, analisado sob o contexto geral de sua aplicabilidade no ordenamento jurídico brasileiro, consiste, em poucas palavras, na possibilidade de colocar fim à conduta ilícita na esfera extrajudicial, ou seja, sem ingressar em juízo.

Rodrigues (2011), citada por Ferreira (2018), assevera que “se trata de importante instituto para a concreção dos objetivos do estado democrático de direito” (p. 24).

Ferreira (2018) acrescenta que o termo é uma ferramenta de autocomposição localizada no microssistema processual coletivo brasileiro, caracterizada por ser uma forma alternativa de resolução de conflitos, efetiva, que pode ser rápida e garantir segurança jurídica, resolvendo litígios.

Mazzilli (2006) discorre:

O compromisso de ajustamento de conduta é lavrado em termo, e nele se contém uma obrigação de fazer ou não fazer; é ele tomado por um dos órgãos públicos legitimados à propositura da ação civil pública ou coletiva, e mediante esse instrumento, o causador do dano a interesses transindividuais (meio

ambiente, consumidor, patrimônio cultural, ordem urbanística etc.) se obriga a adequar sua conduta às exigências da lei, sob pena de cominações já pactuadas no próprio instrumento, o qual terá força de título executivo extrajudicial (p. 2).

Fink (2002), citado por Carnaes (2016), nomina de compromisso de ajustamento de conduta, conceituando-o como “o instituto que tem como natureza jurídica constituir-se em transação, de cunho contratual, com eficácia de título executivo extrajudicial” (p. 103). Aduz que, por tratar-se de uma transação, bilateral, deve ser visto como um contrato e devem-se lhe aplicar as regras referentes aos contratos.

Nery (2018) conceitua TAC:

Termo de Ajustamento de Conduta é transação híbrida, lavrado por instrumento público ou privado, celebrado entre o interessado e o poder público, por seus órgãos públicos, ou por seus agentes políticos, legitimados à propositura da ação civil pública, por cuja forma se encontra a melhor solução para evitar-se ou para pôr fim à demanda judicial que verse sobre ameaça ou lesão a bem de natureza metaindividual (p. 186).

O próprio Superior Tribunal de Justiça, em recente julgado, afirmou que o TAC é um acordo semelhante ao instituto da conciliação e, como tal, depende da convergência da vontade das partes. (Recurso Especial n. 596.764/MG, 2012).

Carnaes (2016) relata que o termo de ajustamento surgiu como forma de facilitar o acesso à justiça, pacificando e acabando com o litígio de forma mais eficiente. “É um negócio jurídico bilateral denominado acordo”, finaliza. (Carnaes, 2016, p. 110).

Ferreira (2018) trata o tema como extremamente atual e relevante e, com isso, gerador de controvérsias, ressaltando que o TAC transforma uma conduta inadequada juridicamente em uma conduta adequada juridicamente. O autor acrescenta que tal solução consensual de conflitos “remete à transformação social e à resolutividade jurídica”. (Ferreira, 2018, p. 107).

O TAC já vem sendo utilizado há bastante tempo na esfera dos conflitos coletivos. Como exemplo da larga e efetiva utilização do instituto em tela no Brasil, cita-se os Termos de Ajustamentos de Condutas realizados pelo Ministério Público, no tocante à defesa dos interesses difusos, dentre eles, os ambientais.

Desta feita, Hasemann (2010) salienta que, em se tratando de meio ambiente, a celeridade é crucial para que possa haver efetividade das medidas, de modo que o TAC está se tornando um instrumento essencial para solucionar situações de lesão ou mesmo de ameaça de lesão ambiental.

No concernente à esfera do exercício do poder disciplinar da Administração Pública Federal para com os seus servidores, não poderia ser diferente. Nesta senda, o TAC exsurge, dentre outras razões, diante da evidente necessidade de desburocratizar e racionalizar os processos e procedimentos, sem, contudo, perder de vista os princípios que norteiam, essencialmente da eficiência e do interesse público.

Assim, além do PAD e da sindicância, analisados no capítulo anterior, onde é possível a imposição de uma pena disciplinar, surge um procedimento novo, o qual não gera punição, mas sim uma obrigação oriunda do ajuste de vontades.

Trata-se de uma composição consensual, formalizada através de um compromisso firmado pelo servidor com a Administração Pública. É resultante da livre vontade do servidor e do interesse da Administração, ao contrário, nesse sentido, do PAD, que se trata de uma imposição legal.

Alves (2008) aduz:

O custo de um processo disciplinar é altíssimo. A complexidade é enorme, com formalidades que tanto exigem conhecimento especializado quanto demandam tempo e recursos. Para aplicação de mera pena de advertência, é preciso desencadear um aparato processante, com gasto para o erário e enorme desgaste para as pessoas. E, ao fim, para tudo resultar na mera satisfação da burocracia. A finalidade – de melhorar o servidor e de melhorar o serviço – raramente é alcançada (p. 1).

Faz-se necessário esclarecer que o Ajustamento de Conduta não pode nem deve ser confundido com renúncia do poder disciplinar, tampouco com disponibilidade do interesse público. Esse acordo está baseado no poder discricionário do administrador público, isto é, verificando-se a oportunidade e a conveniência na aplicação, buscará a melhor solução diante do caso concreto, objetivando sempre de forma efetiva, devolver a ordem à Administração através de uma solução eficaz e justa para todos.

Alves (2008) relata que “em 1963, na Alemanha, surgiu o princípio da discricionariedade da ação disciplinar, pelo qual a autoridade administrativa, examinando o caso concreto, pode eleger uma solução alternativa à aplicação de pena” (p. 1). Esclarece-se que tal solução deve sempre primar pelo interesse público, ao mesmo tempo em que melhora o serviço público oferecido aos cidadãos e aprimora o próprio servidor.

O autor ressalta que “não significa abdicar de um poder; significa, ao oposto, que a autoridade administrativa ganha mais um poder: o de eleger uma solução inteligente que atenda as razões do controle da disciplina”. (Alves, 2008, p. 1).

No mesmo sentido:

É cristalino que o Termo de Ajustamento de Conduta não se confunde com abdicação do poder, conflitando com a indisponibilidade do interesse público. Ao contrário, a adoção dessa moderna e eficaz medida alternativa disciplinar, projetada, de imediato, a evolução do ordenamento, além de se firmar como uma solução justa, plausível e dinâmica. (Silva, 2016, p. 34).

Assim, a Administração Pública, buscando a eliminação de alguns controles cujo custo torna-se desproporcional e injustificável mediante seu resultado, prevê a utilização do TAC para os casos de infração disciplinar de menor potencial ofensivo, ou seja, as chamadas infrações leves, desde que atendidos alguns requisitos previstos em Instrução Normativa.

Alves (2008) vai além, ressaltando a rapidez da resposta efetivada com a celebração do TAC:

O Brasil vem recepcionando novos institutos de direito, dentre eles a arbitragem, a conciliação, a transação penal e o ajustamento de conduta. Pois é exatamente o ajustamento de conduta o instrumento formal que ora se afirma. Por ele, o gestor moderno operacionaliza o princípio que veio do direito alemão. Desta maneira, o processo tradicional, dispendioso e ineficiente, é substituído por um compromisso moral, que restabelece a ordem em curto prazo. (Entenda-se que o que desestimula a infração não é a severidade de uma pena em tese. O que desanima o infrator em potencial é a presteza da resposta. E o ajustamento de conduta é uma resposta rápida.) (p. 2).

Silva (2016) aponta que o uso do Termo de Ajustamento de Conduta, a qual chama de “medida disciplinar alternativa” (p. 34) apresenta uma solução eficaz e ainda “permite ao infrator uma reanálise de sua postura, como também retorna ao ambiente de trabalho a harmonia anterior devida” (p. 34), isto é, a ordem disciplinar retoma seu curso, ganhando força.

Kühl (2013) complementa com maestria:

Sendo assim, e tendo em vista que o escopo final da administração é a satisfação do interesse público, não há porque apegar-se tão somente aos instrumentos caros e ultrapassados do arsenal disciplinar, para os casos leves, enquanto encontram-se à disposição as possibilidades de outros meios alternativos de correção disciplinar menos degradante para o servidor. Tais expedientes devem ser utilizados e reservados para situações especiais, quando outros meios não apresentaram eficácia (p. 112).

Costa (2014), todavia, faz um alerta:

A transação por meio de Termo de Ajustamento de Conduta não é instituto que deva ser desviado para ameaçar o Estado de Direito Democrático, abrindo a possibilidade para que uma de suas instituições maneje-o ao sabor da política ou de outros interesses subalternos, com arranhões à sua necessária independência e posição de guardião da lei e do interesse da sociedade. Infelizmente, acordos sempre podem abrir margem para as especulações das mais variadas e o poder de firmá-los deve ser submetido a regime estrito de controle no momento da sua formação e conclusão, sem embargo do sempre

possível controle jurisdicional em caso de provocação. Sem dúvida, com grandes poderes vêm grandes responsabilidades (sem página).

Seguindo a linha de Foucault (1987), quando assume que onde o que se precisa moderar e calcular são os efeitos de retorno do castigo sobre a instância que pune e o poder que ela pretende exercer, o TAC constitui-se de uma maneira alternativa de solução de conflitos dentro da esfera pública, o qual mantém o controle e o poder exercido pela Administração, gerando efeitos de uma mudança significativamente positivos na conduta do servidor, o que beneficia este último, mas beneficia precipuamente a própria Administração.

Diante de tantas definições acerca do tema, tem-se que o Termo de Ajustamento de Conduta é um acordo realizado entre a Administração e o servidor, no qual assumem obrigações recíprocas, a fim de restabelecer o equilíbrio da relação funcional, pondo fim ao conflito existente, sem a necessidade de instauração de sindicância ou processo. Entretanto, como é um procedimento que está em seu nascedouro, há, certamente, muitas arestas a serem aparadas.

3.2. NATUREZA JURÍDICA

Há discussão doutrinária no que se refere à natureza jurídica do TAC. Seria o Termo de Ajustamento de Conduta um ato jurídico, um ato administrativo ou um acordo?

Para alguns autores, dos quais cita-se Carvalho Filho (2009), o TAC nada mais é do que um ato jurídico em sentido estrito, posto que é o reconhecimento de uma conduta infracional pelo servidor e seu ajustamento conforme a legislação vigente. Ou seja, depende da vontade do servidor, porém, na medida em que a Administração é que produzirá o termo, não haveria bilateralidade, a não ser o simples aceite do servidor.

Esse posicionamento é refutado por Carnaes (2016), já que a autora entende que aceitar essa definição de ato “unilateral” seria como considerá-lo mero contrato de adesão, “no sentido em que o polo individual não tem nada a contribuir para a sua formação, restando-lhe, apenas, a opção de aceitar ou não as condições impostas” (p. 95).

Além disso, Carnaes (2016) defende que a visão do TAC como um ato jurídico em sentido estrito contraria a necessidade de que a Administração Pública se abra à consensualidade e ao diálogo.

Outra corrente doutrinária enxerga o TAC como um ato administrativo. Fazendo parte desse grupo, está Mazzilli (2013), citado por Carnaes (2016), que expressa:

Assim, é o compromisso de ajustamento de conduta um ato administrativo negocial por meio do qual só o causador do dano se compromete; o órgão público que o toma a nada se compromete, exceto implicitamente, a não propor ação de conhecimento para pedir aquilo que já está reconhecido no título (p.97).

Na mesma linha, o entendimento de Saddy e Greco (2015):

Os TACs têm natureza consensual; logo, são atos administrativos negociais, porque, de um lado, o causador do dano se obriga no campo do direito material e, de outro, o administrador aceita a solução. Também é uma atuação discricionária. Afinal, caracterizam-se pela alternatividade, ou seja, tal decisão decorre da existência de uma pluralidade de opções ou alternativas em que a Administração detém a liberdade de escolha e fará, como se costuma mencionar, um juízo de conveniência e oportunidade para decidir pela sua celebração ou não. Acrescentar-se-ia a tal natureza negocial e discricionária o fato de serem constitutivos, pois sempre criam, modificam e extinguem direitos e obrigações (p. 183).

Zanellato (2008) complementa que o TAC não tem natureza contratual, já que contrato é um negócio jurídico bilateral. Ocorre que os órgãos públicos “não têm poder de disposição, ou seja, não têm disponibilidade sobre o próprio direito material controvertido” (p. 13).

Por último, o entendimento de que o TAC seria um acordo bilateral, o que pressupõe mais diálogo na relação, onde ambas ajustam as cláusulas referentes às obrigações que serão assumidas, sejam elas de modo, lugar ou forma.

Esse é o posicionamento de Nery (2018) e de Carnaes (2016). Esta última acrescenta que o TAC surgiu como um meio de facilitar o acesso à Justiça, isto é, através da pacificação, solucionar o conflito. A autora continua, afirmando que “de nada valeriam tais objetivos se a Administração Pública sumariamente ignorasse o melhor meio para o indivíduo cumprir a obrigação ali imposta” (Carnaes, 2016, p. 108). Assim, justamente por haver um diálogo entre as partes até que se chegue a um consenso sobre qual a melhor possibilidade, a melhor forma, para ambas, é que se caracterize o acordo bilateral.

Nery (2018) acrescenta, ainda, que muito mais do que mera aceitação por parte do administrado, o compromisso de ajustamento é, essencialmente, um negócio jurídico bilateral, equiparado à transação, visto que se tratam de manifestação de vontades exaradas pelas partes no termo, em cumprimento às normas legais. Aliás, refere a autora, “a existência da manifestação de vontade é condição *sine qua non* para a celebração do ajuste, que observados os requisitos do negócio jurídico (agente capaz, objeto lícito e forma não defesa em lei), vincula as partes aos termos do ajustamento” (Nery, 2018, p. 133).

Ferreira (2018) traz o que chama de um “esboço da definição básica” do instituto, evidenciando nele a sua natureza jurídica:

Negócio jurídico bilateral, consensual e formal, que produz efeitos *inter partes* e pode ser impulsionado por estratégias de conciliação ou mediação, além do que, após celebrado, constitui-se em garantia mínima em prol dos direitos coletivos protegidos, constituindo-se título executivo extrajudicial ou judicial, caso celebrado em juízo (p. 121).

Percebe-se, desta feita, que a discussão acerca da natureza jurídica do Termo de Ajustamento de Conduta está longe de terminar. Crê-se que, da mesma forma que ocorre com o próprio instituto, há muito que ser estudado,

praticado e aperfeiçoado sobre o tema, vindo, provavelmente, deste aprofundamento, as respostas necessárias a esclarecer as controvérsias.

3.3.A APLICABILIDADE DO INTERESSE PÚBLICO E O TAC

Conforme já visto no capítulo anterior, tem-se como definição do princípio do interesse público, trazida por Meirelles (2005):

O princípio da indisponibilidade do interesse público é o princípio segundo o qual a Administração Pública não pode dispor desse interesse geral nem renunciar a poderes que a lei lhe deu para tal tutela, mesmo porque ela não é titular do interesse público, cujo titular é o Estado, que, por isso, mediante lei, poderá autorizar a disponibilidade ou renúncia (p.103).

A Lei n. 9.784, de 1999, que regula o processo administrativo, no âmbito da Administração Pública Federal, em seu art. 2º, *in verbis*:

Art. 2º. A Administração Pública obedecerá, dentre outros, os princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Parágrafo único. Nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de:

I – atuação conforme a Lei e o Direito (sem página);

Ao passo que o legislador incluiu o Direito como critério a ser observado no processo administrativo, autorizou a utilização de fontes diversas deste, como os princípios gerais, a analogia, a equidade, o costume, a doutrina, a jurisprudência, dentre outros.

Dessa forma, refere Tavares da Silva (2016), que a contemporaneidade se encarregou de “permitir, além da lei, princípios norteadores da ciência jurídica,

trazendo, ao Direito Disciplinar, mais mecanismos, outras abordagens não menos legais, a fim de se estender à lide administrativa rapidez e presteza” (p.36).

O autor continua:

O Termo de Ajustamento de Conduta não se confunde com abdicação do poder, conflitando com a indisponibilidade do interesse público. Ao contrário, a adoção dessa moderna e eficaz medida alternativa disciplinar, projetada, de imediato, a evolução do ordenamento, além de se firmar como uma solução justa, plausível e dinâmica. (Silva, 2016, p. 35).

Nery (2018) enfatiza que a Administração precisa de “certa liberdade” para que possa realizar suas atividades buscando atingir o interesse público. Desse modo, para agir, dispor e contratar, atividades negociais do Estado, a autora defende a relativa disponibilidade do interesse público.

Carnaes (2016) discorre que a decisão da Administração de celebrar o TAC e, nele, escolher cláusulas específicas de obrigação de fazer, dar e não fazer, além da forma, local e prazo para cumprimento devem se voltar para atender ao interesse público.

Lucht (2011) defende a adoção de uma “legalidade elástica” que permita ao Administrador uma discricionariedade mais efetiva com o interesse público, na medida em que o alcance da finalidade da norma é facilitado.

3.4.HISTÓRICO DA PREVISÃO LEGAL

A primeira menção ao TAC na legislação brasileira veio no Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei n. 8.069, 1990), que, em seu art. 211, introduziu a possibilidade de ajustamento de conduta em defesa de direitos individuais e coletivos ligados à infância e juventude.

Posteriormente, o Código de Defesa do Consumidor (Lei n. 8.078, 1990) trouxe o instituto em seu art. 113, § 6º, alterando a Lei n. 7.347 (1985), que disciplina a ação civil pública, onde o art. 5º, § 6º, prevê que “os órgãos públicos legitimados poderão tomar dos interessados compromisso de ajustamento de sua conduta às exigências legais, mediante combinações, que terá eficácia de título executivo extrajudicial” (sem página).

Dentre as legislações atuais que contém previsão do TAC, cita-se a Lei n. 8.884 de 11 de junho de 1994, que dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica ou chamada “Lei Antitruste”. Nos artigos 25, 53 e 60, a Lei traz a possibilidade de celebração do TAC.

Já a Lei n. 9.605 (1998), que dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, traz a previsão do termo nos § 1º ao 8º, do artigo 79-A.

O Código Civil, ao trazer a previsão de que “é lícito aos interessados prevenirem ou terminarem o litígio mediante concessões mútuas” (Lei n. 10.406, 2002, art. 840), corrobora a validade do Termo de Ajustamento de Conduta.

Cita-se as disposições sobre competência referentes ao TAC estabelecidas no Decreto Federal n. 7.392, de 2010:

Art. 12. À Consultoria-Geral da União compete:

VI - promover, por meio de conciliação, mediação e outras técnicas de autocomposição, a solução dos conflitos, judicializados ou não, de interesse da Administração Federal (sem página).

Na mesma linha, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), artigos 876 e 877-A, viabiliza o ajuste de conduta entre empregado e empregador, desde que o TAC seja celebrado diante do Ministério Público do Trabalho (Decreto-Lei n. 5.452, 1943). Traz também a competência da Justiça do Trabalho para realizar a execução do acordo, no caso de descumprimento das cláusulas.

Especificamente referente à Administração Pública com relação aos servidores públicos, o TAC foi recentemente disciplinado pela Instrução Normativa n. 2, de 30 de maio de 2017, a qual dispõe:

Art. 1º Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal poderão celebrar, nos casos de infração disciplinar de menor potencial ofensivo, Termo de Ajustamento de Conduta - TAC, desde que atendidos os requisitos previstos nesta Instrução Normativa.

Parágrafo único. Para os fins desta Instrução Normativa, considera-se infração disciplinar de menor potencial ofensivo a conduta punível com advertência, nos termos do art. 129 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, ou com penalidade similar, prevista em lei ou regulamento interno (sem página).

Não obstante, a IN baseia-se também em legislações anteriores, além das citadas, como o Decreto-Lei n. 200, de 1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa. O Decreto-Lei n. 200 (1967), em seu capítulo V, referente ao controle, art. 14, já trazia a seguinte previsão: “o trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco” (sem página).

A IN ainda alicerça-se na Lei n. 9.784, de 1999, a qual regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. No *caput* de seu art. 2º, traz a previsão dos princípios a serem obedecidos e, no parágrafo único do mesmo artigo, os critérios a serem observados, dentre os quais citam-se os seguintes: “adequação entre meios e fins, vedada a imposição de obrigações, restrições e sanções em medida superior àquelas estritamente necessárias ao atendimento do interesse público” (Lei n. 9.784, 1999, inciso VI), “observância das formalidades essenciais à garantia dos direitos dos administrados” (Lei n. 9.784, 1999, inciso VIII) e “adoção de formas simples, suficientes para propiciar adequado grau de certeza, segurança e respeito aos direitos dos administrados” (Lei n. 9.784, 1999, inciso IX).

Vê-se claramente que as previsões legais anteriores à IN dão a base necessária à aplicação do TAC, tendo em vista que já traziam a necessidade de adequação das medidas a serem adotadas no processo administrativo conforme a natureza e a gravidade do ato/fato, bem como a relativização das formalidades e a supressão de controles desnecessários, eis que, conforme já visto, essas ponderações se coadunam com os princípios constitucionais outrora mencionados, especialmente o princípio da economicidade e o princípio da eficiência.

3.5. OBJETO, FORMA E PROCEDIMENTO

Cumprir gizar que, devido à recentíssima normatização do instrumento Termo de Ajustamento de Conduta entre o servidor e a administração, que data de maio de 2017, não há bibliografia publicada, apenas alguns (poucos) artigos, de modo que a pesquisa foi baseada precipuamente na legislação existente.

Por meio do TAC, o agente público interessado assume a responsabilidade pela irregularidade a que deu causa e compromete-se a ajustar sua conduta e a observar os deveres e proibições previstos na legislação vigente. Verifica-se, desta feita, de maneira cristalina, que o TAC possui capacidade preventiva e corretiva da ação indevida.

O TAC será celebrado pela mesma autoridade que seria a competente para instauração do PAD e será homologado pela mesma autoridade que seria a competente para aplicar a pena de advertência, fatores estes que dependem do cargo ocupado pelo servidor/infrator.

Sobre a forma, de acordo com o art. 4º da Lei n. 9.469 (1997), o TAC, para prevenir ou terminar litígios, deverá ser um documento formal, conter a descrição das obrigações assumidas, o prazo e o modo para o cumprimento das obrigações, a forma de fiscalização da sua observância, os fundamentos fáticos

e jurídicos e a previsão de multa ou de sanção administrativa, para o caso de haver descumprimento do acordo.

O art. mencionado ainda dispõe:

Parágrafo único. A Advocacia-Geral da União poderá solicitar aos órgãos e entidades públicas federais manifestação sobre a viabilidade técnica, operacional e financeira das obrigações a serem assumidas em Termo de Ajustamento de Conduta, cabendo ao Advogado-Geral da União a decisão final quanto à sua celebração. (Lei n. 9.469, 1997, sem página).

Também, o art. 7º da Instrução Normativa n. 2, de 30 de maio de 2017, dispõe sobre as informações que o TAC deverá conter:

- I - a qualificação do agente público envolvido;
- II - os fundamentos de fato e de direito para sua celebração;
- III - a descrição das obrigações assumidas;
- IV - o prazo e o modo para o cumprimento das obrigações; e
- V - a forma de fiscalização das obrigações assumidas (sem página).

O artigo ainda estipula, em seu parágrafo único, que o prazo de cumprimento do TAC não poderá exceder 2 (dois) anos.

Também é de dois anos o período em que o TAC constará no assentamento funcional do servidor, ou seja, encerrado o período previsto para o cumprimento (que poderá ser até dois anos, podendo ser menos), iniciar-se-á a contagem de dois anos para, ao final, cancelar-se o registro.

É a previsão do art. 9º, da IN:

Art. 9º O TAC será registrado nos assentamentos funcionais do agente público e, após o decurso de dois anos a partir da data estabelecida para o término de sua vigência, terá seu registro cancelado.

§ 1º Declarado o cumprimento das condições do TAC pela chefia imediata do agente público, não será instaurado procedimento disciplinar pelos mesmos fatos objeto do ajuste.

§ 2º No caso de descumprimento do TAC, a chefia adotará imediatamente as providências necessárias à instauração ou continuidade do respectivo

procedimento disciplinar, sem prejuízo da apuração relativa à inobservância das obrigações previstas no ajustamento de conduta. (Instrução Normativa n. 2, 2017, sem página).

Verifica-se do artigo, que, da celebração do TAC, decorrem algumas consequências.

Primeiramente, a celebração do TAC e o conseqüente cumprimento das condições ali estabelecidas evita a instauração de sindicância ou de Processo Administrativo Disciplinar com relação àquele fato/objeto, ou seja, põe fim ao direito de punir da Administração.

Ainda, apesar de ficar arquivado junto aos assentamentos funcionais do servidor, isso ocorre apenas por um prazo (dois anos), isto é, não se trata de um registro perene. Sabendo-se que durante esses dois anos o servidor não poderá novamente ser beneficiado com o TAC, em caso de vir a cometer outra falta, entende-se que esse registro inibe novas práticas infracionais. Passado esse prazo, o registro é imediatamente cancelado, ficando o servidor sem quaisquer antecedentes.

Ademais, o fato de o servidor, quando da celebração do acordo, reconhecer sua responsabilidade e comprometer-se a ajustar sua conduta, faz com que se torne mais responsável por suas atitudes e mais comprometido com a própria Administração, o que representa uma reeducação do servidor.

Imprescindível esclarecer que o TAC não impedirá que o servidor receba quaisquer benefícios ou vantagens a que tiver direito, nem isso prejudicará sua ascensão funcional.

A Administração Pública, verificando o preenchimento dos requisitos necessários à celebração do TAC, poderá fazer a proposta, de ofício. Mas, também o poderá fazê-la o próprio interessado, na exegese do art. 6º da Instrução Normativa n. 2 (2017).

O artigo continua:

§ 1º Em procedimentos disciplinares em curso, o pedido de TAC poderá ser feito pelo interessado à autoridade instauradora até cinco dias após o recebimento da notificação de sua condição de acusado.

§ 2º O pedido de celebração de TAC feito pelo interessado poderá ser indeferido com base em juízo de admissibilidade anterior que tenha concluído pelo não cabimento de TAC em relação à irregularidade a ser apurada. (Instrução Normativa n. 2, 2017, sem página).

Realizado o TAC, o mesmo deverá ser registrado, no prazo de 30 (trinta) dias, contados de sua celebração, no Sistema de Gestão de Processos Disciplinares (CGU-PAD), que é um software cujo objetivo é o armazenamento seguro, bem como rápida disponibilização das informações sobre procedimentos disciplinares instaurados no âmbito do Poder Executivo Federal, vindo a constituir-se como uma ferramenta fundamental para o controle dos procedimentos, além de possibilitar o desenvolvimento de indicadores com o objetivo de monitorar políticas de prevenção e repressão à corrupção.

Além do registro no sistema CGU-PAD, uma comunicação e uma cópia do TAC deverão ser enviados à chefia imediata do servidor envolvido, dado que este é quem fará o acompanhamento do cumprimento (Art. 8º). (Instrução Normativa n. 2, 2017).

Realizados o registro e a comunicação mencionados, os órgãos e entidades terão por obrigação manter atualizados os registros sobre o cumprimento das condições estabelecidas no TAC.

Finalmente, impende salientar que o TAC firmado sem os requisitos será declarado nulo, bem como a autoridade que o conceder irregularmente poderá ser responsabilizada na forma do Capítulo IV, do Título IV, da Lei n. 8.112 (1990), ou seja, poderá responder civil, penal e administrativamente pelo exercício irregular de suas atribuições.

3.6. CASOS DE APLICAÇÃO DO TAC

Conforme visto anteriormente, o Termo de Ajustamento de Conduta é medida alternativa e se aplica somente às infrações consideradas leves, isto é, as que não tenham causado e nem venham a causar lesão de natureza grave a quaisquer bens jurídicos de natureza relevante, conforme a Lei.

O Manual da CGU (2015) refere que “infrações leves são aquelas que afrontam os deveres descritos no art. 116 da Lei n. 8.112/90 ou configuram as proibições descritas no art. 117, incisos I a VIII e XIX, da mesma Lei, às quais são aplicáveis as penalidades de advertência e suspensão” (p. 201).

A previsão legal sobre a pena de advertência, disciplinada no já citado artigo 129 da Lei n. 8.112 (1990), dispõe que a mesma será aplicada nos casos de violação do art. 117, incisos I a VIII e XIX, e de inobservância de dever funcional previsto em lei, regulamentação ou norma interna, que não justifique imposição de penalidade mais grave, ou seja, casos de infrações leves.

Com fulcro no art. 116 do Estatuto dos Servidores, Lei n. 8.112 (1990), são deveres do servidor público:

- I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;
- II - ser leal às instituições a que servir;
- III - observar as normas legais e regulamentares;
- IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
- V - atender com presteza:
 - a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;
 - b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal;
 - c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública.
- VI - levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo;
- VI - levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração;

- VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público;
- VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição;
- IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;
- X - ser assíduo e pontual ao serviço;
- XI - tratar com urbanidade as pessoas;
- XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder (sem página).

Já as proibições, em outras palavras, as condutas vedadas ao servidor, encontram-se previstas no art. 117 do mesmo diploma legal:

Art. 117. Ao servidor é proibido:

- I - ausentar-se do serviço durante o expediente, sem prévia autorização do chefe imediato;
- II - retirar, sem prévia anuência da autoridade competente, qualquer documento ou objeto da repartição;
- III - recusar fé a documentos públicos;
- IV - opor resistência injustificada ao andamento de documento e processo ou execução de serviço;
- V - promover manifestação de apreço ou despreço no recinto da repartição;
- VI - cometer a pessoa estranha à repartição, fora dos casos previstos em lei, o desempenho de atribuição que seja de sua responsabilidade ou de seu subordinado;
- VII - coagir ou aliciar subordinados no sentido de filiarem-se a associação profissional ou sindical, ou a partido político;
- VIII - manter sob sua chefia imediata, em cargo ou função de confiança, cônjuge, companheiro ou parente até o segundo grau civil;
- XIX - recusar-se a atualizar seus dados cadastrais quando solicitado. (Lei n. 8.112, 1990, sem página).

Desse modo, descumprindo, o servidor, quaisquer uma dessas obrigações e/ou praticando algumas das condutas proibidas acima, incorrerá em ato ilícito perante a Administração Pública, ao qual poderá ser aplicado o Termo de Ajustamento de Conduta.

Cumprido frisar que não se trata de um rol taxativo ou exaustivo, mas meramente exemplificativo, podendo o TAC ser utilizado em outros casos cuja pena aplicável seja semelhante às previstas no artigo supramencionado,

conforme lei ou regulamento interno e, ainda, em casos de faltas cuja gravidade não gere a imposição de pena mais grave.

O Manual da CGU (2015) destaca que “diante da realidade institucional de cada órgão ou entidade, estes poderão estabelecer, em seus normativos internos, detalhamento e/ou complementação desses deveres” (p. 201). Dessa forma, conduta de servidor de autarquia que acarretar descumprimento de dever inscrito exclusivamente em seu Regimento Interno pode ensejar aplicação de penalidade disciplinar por ofensa ao disposto no art. 116, inciso III, do Estatuto.

É oportuna a observação feita por Kühl (2013), citando Alves (2008):

Para que se aplique o ajustamento de conduta, além dos referidos demarcadores, recai a exigência de que estejam bem delineadas a materialidade e a autoria dos fatos, pois se torna impossível, segundo Alves (2008a, p. 105) “[...] por óbvio, pensar na medida diante de uma autoria desconhecida”. O que segundo o autor, neste caso, deverá a Administração Pública impor a sindicância como legítimo instrumento de investigação (p. 112).

O TAC poderá ser utilizado em casos de prejuízo ao erário, desde que se preencham os seguintes requisitos:

- a) o valor seja igual ou inferior ao limite estabelecido como de licitação dispensável, qual seja, R\$8.000,00 (oito mil reais) nos termos do art. 23, inciso II, alínea “a” cumulado com o art. 24, inciso II, da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993; Diante da publicação do Decreto n. 9.412/2018, em 19 de julho de 2018, esse valor passa a ser R\$17.600,00 (dezessete mil e seiscentos reais);
- b) não seja caso de extravio ou dano a bem público (que serão apurados através de TCA);
- c) o agente responsável pelo prejuízo promova o respectivo ressarcimento ao erário.

A Instrução Normativa em comento, em seu art. 4º, § 3º, abre, para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, a oportunidade de

regulamentação de outras restrições à celebração de TAC, relacionadas especificamente à natureza de suas atividades. Dessa maneira, o TAC não seria aplicável somente para os casos previstos na Lei n. 8.112 (1990), já elencados aqui, mas poderia expandir-se para diversos outros casos de infração ou descumprimento de dever específico da função ou atividade exercida pelo servidor.

3.7.CASOS DE NÃO APLICAÇÃO DO TAC

Conforme a previsão do art. 4º da Instrução Normativa em testilha, não poderá ser celebrado TAC nas hipóteses em que haja indício de prejuízo ao erário, alguma circunstância agravante (art. 128 da Lei n. 8.112, 1990) que justifique o aumento da penalidade, ou em casos de crime ou improbidade administrativa.

Também não será aplicado o TAC em caso de ocorrência de extravio ou dano ao bem público, pois, nos termos da Instrução Normativa CGU n. 4 (2009), art. 1º, a apuração será realizada por meio de Termo Circunstanciado Administrativo (TCA).

Diferentemente do TAC, que é, como já visto, uma espécie de composição, o TCA é um procedimento para apuração de fato que envolva valores de pequena monta para a Administração Pública. O Termo Circunstanciado Administrativo, assim como o TAC, possui como fundamento a obediência aos princípios da eficiência e do interesse público através da racionalização e desburocratização dos procedimentos administrativos. Em ambos os institutos – TCA e TAC, os casos poderão se resolver no âmbito da própria administração, e implica uma economia com passagens, diárias e tempo de trabalho.

Ainda, dispõe o §3º do art. 5º da Instrução Normativa CGU n. 4 (2009), que também não poderá ser celebrado TAC no caso de “agente público que, nos últimos dois anos, tenha gozado do benefício estabelecido por este normativo

ou possua registro válido de penalidade disciplinar em seus assentamentos funcionais” (sem página).

Percebe-se deste último dispositivo mencionado, que o legislador privilegiou os servidores que possuem assentos funcionais ilibados, ou seja, sem antecedentes.

Assim, Costa (2014) diz que o TAC não é o meio adequado para dar solução às questões já reguladas, pela normatividade positiva, “nem se presta a alforriar o infrator da lei às sanções por ela cominadas, não se prestando como meio de atuação política, perseguição ou de favorecimento” (sem página).

Em resumo, verifica-se que o Termo de Ajustamento de Conduta possui grande potencial, no entanto, encontra-se apenas no início de sua jornada.

Ainda assim, já é considerado um grande avanço no ordenamento jurídico, seja na defesa dos direitos difusos e transindividuais, seja na esfera da relação entre o servidor público e a administração, que é o precípua objeto deste estudo.

De qualquer forma, o instituto, enquanto busca a composição de conflitos, torna-se grande responsável pela paz social, dado que extingue os conflitos antes que tomem maiores proporções.

4. CAPÍTULO IV – ESTUDO EMPÍRICO

Neste capítulo, será abordada a metodologia da pesquisa a ser realizada, iniciando-se pela descrição do problema, objetivos e finalizando-se com a indicação da metodologia escolhida para a coleta de dados, definição do local e participantes da pesquisa, bem como a técnica de tratamento dos dados coletados.

4.1. PROBLEMAS E OBJETIVOS

4.1.1. Problema e sua justificação

O Termo de Ajustamento de Conduta pode servir como uma alternativa ao Processo Administrativo Disciplinar referente à conduta dos servidores públicos no Instituto Federal Farroupilha.

O Processo Administrativo Disciplinar é o instrumento, previsto na legislação federal brasileira, destinado a apurar a responsabilidade do servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontre investido.

O Termo de Ajustamento de Conduta seria, então, uma alternativa ao procedimento disciplinar, um compromisso espontâneo do servidor, que deverá estar ciente dos deveres e das proibições, comprometendo-se, doravante, em observá-los no seu exercício funcional.

Tal instituto foi recém regulamentado pela Instrução Normativa n. 2, de 30 de maio de 2017. Por ser uma norma legal nova, há poucos estudos sobre o referido tema e muita necessidade de aprofundamento.

Desse modo, considerando-se que se tratam de institutos que afetam diretamente a vida funcional (e pessoal) do servidor, impende-se estudar e aprofundar-se, a fim de se elucidar as diferenças entre eles e verificar a questão de sua real efetividade para o alcance dos objetivos a que se propõem, tanto para a gestão quanto para os próprios servidores envolvidos.

O tema escolhido tem, evidentemente, motivações institucionais. Estas se evidenciam no momento em que haverá o aprofundamento de um procedimento recém regulamentado, sobre o qual ainda pairam muitas dúvidas. Visa, então, dar uma pequena contribuição ao Instituto Federal Farroupilha, objetivando levar aos servidores conhecimento acerca desta nova norma legal, dando-lhe maior visibilidade e alcance.

Considera-se, dessa forma, de muita utilidade que todos os servidores tenham ciência da possibilidade da realização de um Termo de Ajustamento de Conduta no Processo Administrativo Disciplinar ou como alternativa a este.

Outrossim, imprescindível se faz, evidenciando as distinções entre um e outro instituto, verificar-se, ao final, se de fato cumprem a sua razão de ser, qual seja, a apuração da responsabilidade e, ainda, que consequências a aplicação de um e de outro traz para o próprio servidor e para a instituição.

Destarte, sob a perspectiva pessoal, minha formação é em Direito. Além de ter construído uma carreira de quinze anos como advogada, possuo duas especializações, em Direito Previdenciário e Direito Civil. Sempre atuante na área processual e administrativa, exsurge o interesse no aprofundamento do conhecimento na legislação pública federal, especialmente na área de apuração de responsabilidade do servidor através do Processo Administrativo Disciplinar ou da alternativa a este, através do Termo de Ajustamento de Conduta.

4.1.2.Objetivos

O objetivo precípua deste trabalho é a análise aprofundada do Termo de Ajustamento de Conduta frente ao Processo Administrativo Disciplinar, bem como sua aplicabilidade e efetividade, sob a ótica do servidor e do Instituto Federal Farroupilha.

Para a persecução desse objetivo maior, será feita a abordagem do Processo Administrativo Disciplinar dos servidores públicos de uma forma geral, de acordo com a legislação vigente.

Logo após, a análise se voltará para o instituto do Termo de Ajustamento de Conduta de servidores públicos federais de acordo com a Instrução Normativa que o regulamenta.

Para que seja possível uma conclusão mais concreta, serão analisados os Processos Administrativos Disciplinares e os Termos de Ajustamento de Conduta ocorridos dentro do Instituto Federal Farroupilha nos últimos dois anos, a fim de verificar-se a aplicabilidade do ajustamento de conduta na apuração de responsabilidade, analisando as oportunidades e desafios oriundas deste, tanto para o servidor quanto a gestão.

4.2.METODOLOGIA

Inicialmente, cabe transcrever a lição de Günther (2006):

Enquanto participante do processo de construção de conhecimento, idealmente, o pesquisador não deveria escolher entre um método ou outro, mas utilizar as várias abordagens, qualitativas e quantitativas que se adequam a sua questão de pesquisa (p. 207).

Dito isso, utilizar-se-á, sob uma perspectiva ecológica, a Metodologia Mista para a realização deste trabalho.

4.2.1. Pesquisa qualitativa/quantitativa

Ambas as pesquisas serão utilizadas neste trabalho, tanto a quantitativa quanto a qualitativa. Justifica-se a necessidade da abordagem dos dois métodos, tendo em vista que se fará uma análise dos fatos da realidade, que podem ser quantificados – método quantitativo – mas, também haverá a coleta de opiniões pessoais a respeito do assunto objeto da investigação, isto é, se estará trabalhando com questões de valores e não somente com dados numéricos – método qualitativo.

A principal vantagem dos métodos qualitativos é que possibilitam ao pesquisador estar mais próximo dos dados, envolvendo-se com eles, exurgindo daí uma nova compreensão do fenômeno, não previamente examinável em sua totalidade. É possível, assim, ao investigador, desenvolver os componentes analíticos, conceituais e categóricos da explicação a partir dos próprios dados, não se retendo apenas aos quantitativos expressos por instrumentos numéricos rígidos.

Nesse sentido, percebe-se, como uma certa desvantagem, o elevado grau de dedicação que deverá ter o pesquisador durante a investigação, tendo, ainda, que exercer um alto controle para não trazer as suas próprias vicissitudes ao processo.

A metodologia quantitativa auxilia na coleta e análise dos dados, considerando-os objetivamente e traduzindo-os em índices numéricos. Ela traz benefícios intrínsecos ao método, quais sejam o rigor técnico do quadro teórico e a precisão das informações.

Entretanto, não considera o contexto do objeto de estudo, o que pode ser uma desvantagem, já que, do ponto de vista da perspectiva ecológica, o meio ambiente em que está inserido é fundamental para a efetividade da pesquisa.

Finalmente, pode-se inferir claramente que as pesquisas quantitativa e qualitativa não se opõem, visto que a realidade apresentada por elas se complementam, interagindo de forma dinâmica e abolindo qualquer dicotomia. (Minayo, Deslandes, Neto, & Gomes, 2002).

4.3.LOCAL DE ESTUDO E PARTICIPANTES

O estudo será realizado junto à COPSIA – Comissão Permanente de Sindicâncias e Inquéritos Administrativos, localizada na Reitoria do IFFar. A pesquisa será realizada junto aos membros da Comissão Permanente de Sindicâncias e Inquéritos Administrativos (COPSIA) do Instituto Federal Farroupilha e os Processos Administrativos Disciplinares e Termos de Ajustamentos de Conduta por ela analisados nos últimos dois anos. Caracteriza-se, assim, como uma amostragem não probabilística intencional, dado que são utilizados critérios de escolha intencional, selecionando-se para a pesquisa os peritos acerca daquele assunto, já que são eles que conduzem os processos.

4.3.1.Local de estudo

O estudo será realizado junto à sede da COPSIA, localizada na Reitoria do IFFar.

4.3.2.Participantes

Participarão do estudo, de forma direta, os membros integrantes da Comissão Permanente de Processos e Inquéritos Administrativos do Instituto que serão entrevistados.

Ainda, indiretamente, participarão todos os servidores envolvidos nos processos administrativos que serão objetos de análise, os quais terão sua identidade mantida em sigilo.

4.4.TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS A UTILIZAR

Em um primeiro momento, far-se-á uma análise documental, onde serão estudadas as previsões legislativas, procedendo-se a uma revisão das normas legais. Seguindo essa linha, serão abordadas as previsões doutrinárias (revisão de literatura) e jurisprudenciais (revisão das decisões dos tribunais superiores pertinentes) do instrumento Termo de Ajustamento de Conduta, tanto na sua conceituação e caracterização, quanto na sua aplicabilidade.

Ao depois, aprofundar-se-ão os conhecimentos através do estudo de casos de Processos Administrativos Disciplinares ocorridos nos últimos dois anos no Instituto Federal Farroupilha, desenvolvendo-se, aí, uma análise quantitativa. Assim, traduzir-se-ão em números os casos de Processos Administrativos Disciplinares que foram conciliados através do Termo de Ajustamento de Conduta ou que foram usados como alternativa a este, e os que não foram, possibilitando-se uma análise das vantagens e desvantagens.

Justifica-se o período de análise nos últimos dois anos, ou seja, de maio de 2016 a maio de 2018, tendo em vista que, primeiramente, a Instrução Normativa que normatiza o TAC no IFFar data de 30 de maio de 2017. Considerando-se que somente serão objeto de estudo os processos finalizados,

utilizar-se-ão os processos finalizados um ano antes do início da aplicação do TAC, a fim de possibilitar uma comparação entre os procedimentos.

Os membros da COPSIA selecionados são os constantes da Portaria n. 0016, de 05 de janeiro de 2017, que é o documento legal institucional que compõe tal comissão.

Em seguida, buscar-se-á evidenciar a experiência da atual composição da COPSIA do Instituto Federal Farroupilha, que é o órgão responsável pelos processos de responsabilidade dos servidores, através de inquérito por entrevista semiestruturada em grupo aos membros da comissão.

A técnica de entrevista é vantajosa porque possibilita a coleta de opiniões mais pessoais. Ainda, por ser semiestruturada, traz a vantagem de ter um guião a ser seguido, mas há, igualmente, grande flexibilidade, na medida em que possibilita formular perguntas durante a sua realização, tão logo surja a necessidade. Como limitações, cita-se a possibilidade de o entrevistado ser influenciado pelo questionador, a probabilidade de incompreensão do significado das perguntas, a falta de disposição do entrevistado em responder, o pequeno grau de controle e o tempo excessivo que ocupa (Marconi & Lakatos, 2011).

Finalmente, será realizada a quantificação dos dados estudados, com a finalidade de se obter uma estimativa das sanções disciplinares aplicadas, de índices de reincidência, de acordos ou Termos de Ajustamento de Conduta realizados, o que possibilitará a elaboração de algumas considerações finais.

4.5. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS A UTILIZAR

Após o recolhimento dos dados, será realizada a análise dos mesmos, interpretando-se as respostas dadas nas entrevistas e quantificando-se os dados dos processos estudados, tabulando-se os resultados.

5. CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, pretende-se expor o levantamento dos dados coletados junto aos Processo Administrativos Disciplinares, Termos de Ajustamento de Conduta por intermédio da pesquisa realizada nos processos arquivados na COPSIA, bem como proceder-se-á à análise das entrevistas realizadas aos membros que integram a referida comissão.

5.1. PESQUISA DE PROCESSOS

A pesquisa proposta no projeto foi realizada através de uma análise aos processos findados pela COPSIA, onde dados importantes foram coletados e serão explicitados, procedendo-se, ainda, a uma percepção sobre os mesmos.

5.1.1. Procedimentos

A pesquisa foi realizada na sede da COPSIA, junto à Reitoria do Instituto Federal Farroupilha, na cidade de Santa Maria (RS). Foi disponibilizada, à pesquisadora, uma sala isolada e, nela, já se encontravam as caixas de todos os processos arquivados. O tempo de duração da análise foi de cerca de 8 horas.

Dito isso, cumpre esclarecer que, acerca da pesquisa processual, foi proposto no projeto que realizar-se-ia a pesquisa nos processos findados nos últimos dois anos. Porém, ao realizar o levantamento inicial dos autos disponibilizados, foi constatado um número reduzido de processos findados,

qual seja, catorze. Logo, foi possível a análise de todos os processos arquivados na COPSIA do Instituto Federal Farroupilha.

Não serão anexados quaisquer documentos referentes aos processos, visando proteger as identidades dos envolvidos.

5.1.2.Resultados

Necessário elucidar a seguinte situação encontrada: alguns processos tiveram início à época em que o Instituto Federal Farroupilha ainda não existia, mas sim, as Escolas Técnicas Federais. A criação do IFFar deu-se no ano de 2008, período em que tais processos foram “reconduzidos” à COPSIA do IFFar que, assim, deu prosseguimento aos mesmos, finalizando-os.

Dando continuidade, foram analisados, então, 14 (catorze) processos, cujos principais dados coletados seguem no Quadro 2.

Quadro 2: Dos Processos Administrativos Disciplinares finalizados do IFFar

Data de início	Data de final	Tempo de duração	Fato que deu origem ao processo	Procedimento	Foi necessário prorrogação de prazo	Parecer COPSIA	Parecer Procuradora	Decisão Reitora	Conclusão do processo
15.08.2007	07.10.2008	1 ano , mês e 22 dias	Desavença entre servidores	Sindicância	Sim	Pelo arquivamento, pois a conduta não está tipificada em nenhum diploma legal	Entendeu que a COPSIA atendeu a todos os requisitos de legalidade do caso dos autos, tanto na condução quanto no parecer final	Acolheu o parecer da comissão	Arquivamento
14.11.2007	28.10.2008	10 meses e 14 dias	Agressão verbal, constrangimento e maus tratos pela chefia imediata	Sindicância	Sim	Pelo arquivamento, por ausência de indícios de autoria	Entendeu que a COPSIA atendeu a todos os requisitos de legalidade do caso dos autos, tanto na condução quanto no parecer final	Acolheu o parecer da comissão	Arquivamento

(Continua)

(Continuação)

Data de início	Data de final	Tempo de duração	Fato que deu origem ao processo	Procedimento	Foi necessário prorrogação de prazo	Parecer COPSIA	Parecer Procuradora	Decisão Reitora	Conclusão do processo
14.12.2007	20.02.2008	2 meses e 6 dias	Perseguição de servidor	Sindicância	Sim	Encerrado sem conclusão. A comissão não logrou êxito em concluir, solicitando nova portaria com a designação de outra comissão.	Entendeu que a COPSIA atendeu a todos os requisitos de legalidade do caso dos autos, tanto na condução quanto no parecer final.	Acolheu o parecer da comissão	Arquivamento
28.02.2008	28.02.2009	1 ano	Assédio moral e perseguição pessoal	Sindicância	Sim	Pelo arquivamento por não se vislumbrar a presença de indícios de constrangimento, perseguição, e agressão nos depoimentos colhidos no feito.	Entendeu que a COPSIA atendeu a todos os requisitos de legalidade do caso dos autos, tanto na condução quanto no parecer final.	Acolheu o parecer da comissão	Arquivamento

(Continuação)

Data de início	Data de final	Tempo de duração	Fato que deu origem ao processo	Procedimento	Foi necessário prorrogação de prazo	Parecer COPSIA	Parecer Procuradora	Decisão Reitora	Conclusão do processo
22.07.2008	28.10.2008	3 meses e 6 dias	Desaparecimento de dois portões da instituição.	Sindicância	Sim	Pelo arquivamento, por ausência de indícios de autoria	Entendeu que a COPSIA atendeu a todos os requisitos de legalidade do caso dos autos, tanto na condução quanto no parecer final. Determinou a remessa dos autos à delegacia de polícia (houve registro de BO).	Acolheu o parecer da comissão	Arquivamento

(Continuação)

Data de início	Data de final	Tempo de duração	Fato que deu origem ao processo	Procedimento	Foi necessário prorrogação de prazo	Parecer COPSIA	Parecer Procuradora	Decisão Reitora	Conclusão do processo
11.03.2009	10.09.2009	5 meses e 30 dias	Desaparecimento de processos	Sindicância	Sim	Não há provas para indicição, sugerindo a reconstituição de autos dos dois processos sumidos, angariando as informações junto aos servidores elaboradores de editais, procuradoria, montagem de processos, sistemas de compras do governo federal, sistemas de contratos, DOU, jornais de grande circulação, etc.	Entendeu que a COPSIA atendeu a todos os requisitos de legalidade do caso dos autos, tanto na condução quanto no parecer final.	Acolheu o parecer da comissão	Proceder na reconstituição dos processos e, ao depois, o arquivamento deste.

(Continuação)

Data de início	Data de final	Tempo de duração	Fato que deu origem ao processo	Procedimento	Foi necessário prorrogação de prazo	Parecer COPSIA	Parecer Procuradora	Decisão Reitora	Conclusão do processo
24.03.2009	24.06.2009	3 meses	Desaparecimento de 15 metros de mangueira da lava jato.	Sindicância	Sim	Pelo arquivamento, pois não há quem indiciar, não há indícios de autoria.	Entendeu que a COPSIA atendeu a todos os requisitos de legalidade do caso dos autos, tanto na condução quanto no parecer final	Acolheu o parecer da comissão	Arquivamento
06.07.2009	09.09.2009	2 meses e 3 dias	Colisão de veículo de aluno com veículo oficial	Sindicância	Sim	Pela abertura de Processo Administrativo Disciplinar	Entendeu que a COPSIA atendeu a todos os requisitos de legalidade do caso dos autos, tanto na condução quanto no parecer final	Acolheu o parecer da comissão	Abertura de PAD

(Continuação)

Data de início	Data de final	Tempo de duração	Fato que deu origem ao processo	Procedimento	Foi necessário prorrogação de prazo	Parecer COPSIA	Parecer Procuradora	Decisão Reitora	Conclusão do processo
10.09.2009	19.01.2010	4 meses e 9 dias	Colisão de veículo de aluno com veículo oficial	Processo Administrativo Disciplinar	Sim	Pelo arquivamento, por não haver quaisquer ilegalidades	Entendeu que a COPSIA atendeu a todos os requisitos de legalidade do caso dos autos, tanto na condução quanto no parecer final	Acolheu o parecer da comissão	Arquivamento

(Continuação)

Data de início	Data de final	Tempo de duração	Fato que deu origem ao processo	Procedimento	Foi necessário prorrogação de prazo	Parecer COPSIA	Parecer Procuradora	Decisão Reitora	Conclusão do processo
01.12.2011	20.08.2013	1 ano, 8 meses e 19 dias	Má-fé, desvio de recursos públicos e prejuízo ao erário, improbidade	Processo Administrativo Disciplinar	Sim	Pelo arquivamento, pois “embora presente autoria e materialidade lastreadas nos fatos e demais documentos não restou configurado nem provado má-fé ou prejuízo financeiro ao erário que se inferisse na responsabilidade dos servidores acusados.	Entendeu que a COPSIA atendeu a todos os requisitos de legalidade do caso dos autos, tanto na condução quanto no parecer final	Acolheu o parecer da comissão	Arquivamento

(Continuação)

Data de início	Data de final	Tempo de duração	Fato que deu origem ao processo	Procedimento	Foi necessário prorrogação de prazo	Parecer COPSIA	Parecer Procuradora	Decisão Reitora	Conclusão do processo
23.01.2012	05.10.2012	8 meses e 11 dias	Irregularidades referentes à atuação de Fundação de Apoio no IF	Sindicância	Sim	Pelo arquivamento, em virtude da não comprovação da responsabilidade.	Entendeu que a COPSIA atendeu a todos os requisitos de legalidade do caso dos autos, tanto na condução quanto no parecer final	Acolheu o parecer da comissão	Arquivamento

(Continuação)

Data de início	Data de final	Tempo de duração	Fato que deu origem ao processo	Procedimento	Foi necessário prorrogação de prazo	Parecer COPSIA	Parecer Procuradora	Decisão Reitora	Conclusão do processo
23.08.2013	20.01.2014	4 meses e 28 dias	Assédio Sexual	Sindicância	Sim	Entendeu não haver crime porque a aluna consentia no relacionamento, porém, passou a autoridade superior para se entendesse instaurasse PAD, sob a suspeita de que o servidor tenha infringido dever funcional de manter conduta compatível com a moralidade administrativa assegurando-se, aí, o contraditório e ampla defesa.	Entendeu que a COPSIA atendeu a todos os requisitos de legalidade do caso dos autos, tanto na condução quanto no parecer final	Acolheu o parecer da comissão	Foi aberto PAD

(Continuação)

Data de início	Data de final	Tempo de duração	Fato que deu origem ao processo	Procedimento	Foi necessário prorrogação de prazo	Parecer COPSIA	Parecer Procuradora	Decisão Reitora	Conclusão do processo
20.01.2014	30.03.2015	1 ano, dois meses e 10 dias	Assédio Sexual	Processo Administrativo Disciplinar	Sim	<p>Primeiro parecer: Pelo arquivamento, tendo em vista que não foi possível comprovar.</p> <p>Segundo parecer, da segunda comissão (após reinstauração, conforme parecer da procuradora): pelo arquivamento, tendo em vista que não foi possível comprovar.</p>	<p>Opinou pela necessidade de reinstauração, com aproveitamento do processo determinando-se a oitiva de algumas testemunhas que não foram ouvidas.</p> <p>Segundo parecer (após conclusão da reinstauração): acolheu a manifestação da comissão pelo arquivamento.</p>	<p>Acolheu a manifestação da procuradora nos dois pareceres exarados.</p>	<p>Reinstauração e, após a conclusão desta, arquivamento.</p>

(Conclusão)

Data de início	Data de final	Tempo de duração	Fato que deu origem ao processo	Procedimento	Foi necessário prorrogação de prazo	Parecer COPSIA	Parecer Procuradora	Decisão Reitora	Conclusão do processo
28.03.2014	31.03.2015	1 ano e 3 dias	Mau uso do e-mail institucional	Sindicância	Sim	Pelo arquivamento, pois não foi constatado o mau uso do e-mail institucional. Esse processo deu origem à regulamentação do e-mail institucional, através da Resolução n. 6 de 2014.	Entendeu que a COPSIA atendeu a todos os requisitos de legalidade do caso dos autos, tanto na condução quanto no parecer final	Acolheu o parecer da comissão	Arquivamento

Verifica-se, do quadro exposto, um dado bastante importante: dos catorze finalizados, treze resultaram em arquivamento. Desse modo, quase que a totalidade dos processos foi arquivada, por motivos diversos (ausência de indícios de autoria, atipicidade da conduta, ausência de materialidade, dentre outros fundamentos), resultando em encerramento do caso sem a aplicação de qualquer sanção.

Os processos, com trâmites de 2008 a 2015, envolveram a comissão na busca do esclarecimento dos fatos denunciados por bastante tempo, visto que se verifica que a totalidade obteve prorrogação de prazo para conclusão.

Alguns dos processos poderiam ter sido evitados e a questão resolvida através de um TAC, mas este não havia sido regulamentado à época. Como exemplo, cita-se o primeiro caso elencado, cujo fato teria sido uma desavença entre servidores. O processo perdurou por mais de um ano (um ano, um mês e vinte e dois dias), resultando, ao final, em arquivamento. Todo o tempo dedicado, custos e desgaste emocional poderiam ter sido evitados e a desavença, se realmente existiu, teria sido resolvida com o diálogo, a oportunidade de entendimento e a assinatura do ajuste.

Outro dado importante que se depreende facilmente é que a procuradoria acolheu os pareceres da COPSIA quase que na totalidade. Exceto por um caso específico em que determinou que fossem ouvidas algumas testemunhas. Reinstaurado, ouvidas as testemunhas, ainda assim, o parecer foi pelo arquivamento, o que foi acolhido pela procuradora. É uma evidência clara da importância do trabalho desta comissão.

5.2. PESQUISA DE TERMOS DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA

A pesquisa proposta no projeto foi realizada através de uma análise aos TACs realizados pela COPSIA, onde dados importantes foram coletados e serão explicitados, procedendo-se, ainda, a uma percepção sobre os mesmos.

5.2.1.Procedimento

Devido a sua recente regulamentação, foram realizados apenas quatro termos pela COPSIA, em todo o Instituto Federal Farroupilha.

Foram concedidas vistas, de um Termo de Ajustamento de Conduta, dos quatro realizados. Sobre os demais, apenas foram fornecidos, pela secretária da comissão, alguns dados pertinentes, sem que fosse possível a análise dos documentos em si.

Não serão anexados quaisquer documentos referentes aos termos, visando proteger as identidades dos envolvidos.

Quadro 3: Dos Termos de Ajustamento de Conduta realizados pela COPSIA no IFFar

	Campus	Fato descrito	Data da assinatura	Tempo de duração	Houve reincidência	Documento físico foi disponibilizado para vistas?
1	Júlio de Castilhos	Produção e comercialização de linguças no campus	Não disponibilizada	30 dias	Não	Ofício com alguns dados acerca do TAC
2	Júlio de Castilhos	Produção e comercialização de linguças no campus	Não disponibilizada	30 dias	Não	Ofício com alguns dados acerca do TAC
3	Júlio de Castilhos	Produção e comercialização de linguças no campus	Não disponibilizada	30 dias	Não	Ofício com alguns dados acerca do TAC
4	Santo Augusto	Descumprimento de deveres previstos no art. 116, incisos I, III, IV, IX e X da Lei n. 8.112/90 e prática de proibições previstas no art. 117, incisos I e XV da Lei 8.112/90	20/06/2018	30 dias	Não	O próprio Termo

5.2.2.Resultados

Iniciando-se pelo termo efetivamente visualizado (número 4), verifica-se que se baseia, precipuamente, em um acordo, onde o servidor é notificado de que está em descumprimento de um dever ou de que está cometendo uma conduta proibida.

No caso em tela, o servidor está sendo notificado dos artigos 116 e 117 da Lei n. 8.112 (1990):

Art. 116. São deveres do servidor:

- I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;
- III - observar as normas legais e regulamentares;
- IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
- IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;
- X - ser assíduo e pontual ao serviço;

Art. 117. Ao servidor é proibido:

- I - ausentar-se do serviço durante o expediente, sem prévia autorização do chefe imediato;
- XV - proceder de forma desidiosa (sem página);

Em seguida, o documento passa a solicitar ao servidor que cumpra fielmente a conduta prevista na lei supracitada e, ainda, o que prevê o Código de Ética do servidor Público Federal, qual seja, Decreto n. 1.171 (1994), citando, especialmente, os seguintes incisos:

Das Regras Deontológicas

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.

IX - A cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo dedicados ao serviço público caracterizam o esforço pela disciplina. Tratar mal uma pessoa que paga seus tributos direta ou indiretamente significa causar-lhe dano moral. Da mesma forma, causar dano a qualquer bem pertencente ao patrimônio público,

deteriorando-o, por descuido ou má vontade, não constitui apenas uma ofensa ao equipamento e às instalações ou ao Estado, mas a todos os homens de boa vontade que dedicaram sua inteligência, seu tempo, suas esperanças e seus esforços para construí-los.

XI - O servidor deve prestar toda a sua atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento, e, assim, evitando a conduta negligente. Os repetidos erros, o descaso e o acúmulo de desvios tornam-se, às vezes, difíceis de corrigir e caracterizam até mesmo imprudência no desempenho da função pública.

Dos Principais Deveres do Servidor Público

g) ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social, abstendo-se, dessa forma, de causar-lhes dano moral (sem página).

O TAC é encerrado deixando ciente o servidor de que a reincidência em fatos semelhantes implicará em abertura de Sindicância e/ou Processo Administrativo Disciplinar, com previsão de punição, em conformidade com o Estatuto dos Servidores Públicos.

O termo é datado e assinado pelo servidor, pela sua chefia imediata, pelo membro da COPSIA e por testemunhas.

Uma observação a ser feita é que o termo segue exatamente o modelo constante do Anexo A, isto é, não traz nenhuma particularidade e não individualiza o caso concreto.

A Instrução Normativa n. 2 (2017), em seu art. 7º, dispõe sobre as informações que o TAC deverá conter:

- I - a qualificação do agente público envolvido;
- II - os fundamentos de fato e de direito para sua celebração;
- III - a descrição das obrigações assumidas;
- IV - o prazo e o modo para o cumprimento das obrigações; e
- V - a forma de fiscalização das obrigações assumidas (sem página).

Acostado ao Anexo B deste trabalho, o modelo de TAC disponibilizado na página da CGU, o qual faz direta referência à IN n. 2 (2017). O documento traz todos os elementos previstos na norma, tais como qualificação dos agentes envolvidos, qualificação da autoridade celebrante e da autoridade homologadora do acordo, fundamentos fáticos e jurídicos que legitimam sua realização e descrição das obrigações assumidas. Traz, ainda, uma sugestão de texto para a fundamentação, a qual segue transcrita:

Sugestão de texto:

Considerando o baixo potencial ofensivo das irregularidades objeto do presente processo, uma vez que... (descrever as irregularidades).

Considerando não haver indícios de crime contra a Administração Pública ou improbidade administrativa; de circunstância prevista no art. 128 da Lei nº 8.112, de 1990, que justifique a majoração da penalidade de advertência ou similar; e de conduta infracional que tenha acarretado prejuízo ao erário superior a 8 mil reais.

Considerando que o Termo de Ajustamento de Conduta tem por objetivo garantir a eficiência e racionalidade indispensáveis na atuação das corregedorias em toda a Administração Federal, e em obediência aos princípios da eficiência, da economicidade e do interesse público por meio da racionalização dos procedimentos administrativos.

A autoridade instauradora firma o presente compromisso, por meio do qual o servidor interessado assume a responsabilidade pela irregularidade a que deu causa e compromete-se a ajustar sua conduta e a observar os deveres e proibições previstos na legislação vigente. (Instrução Normativa n. 2, 2017, sem página).

Continua o documento descrevendo os dispositivos legais violados, a declaração do servidor e a assumpção da responsabilidade, prazo de cumprimento das obrigações e forma de fiscalização. Termina com a identificação da autoridade homologadora e as assinaturas do servidor e da autoridade. Não há testemunhas.

Ao que parece, o modelo da CGU reveste-se de informações mais completas e individualizadas e inteiramente em consonância com a previsão legal.

Outrossim, em ambos os modelos, o servidor assume a responsabilidade de não permanecer na conduta praticada e o faz diante de uma autoridade, ou seja, é um compromisso formal dele com a instituição.

Dos dados coletados, tem-se que três termos foram realizados acerca do mesmo fato, no mesmo campus, envolvendo servidores diferentes, do que se conclui que, na verdade, o TAC foi aplicado, desde sua implantação, em apenas dois fatos concretos, já que um fato deu origem a três termos.

Destaca-se que, em nenhum dos Termos realizados, houve reincidência. Também é possível extrair que todos os termos foram concluídos em aproximadamente trinta dias.

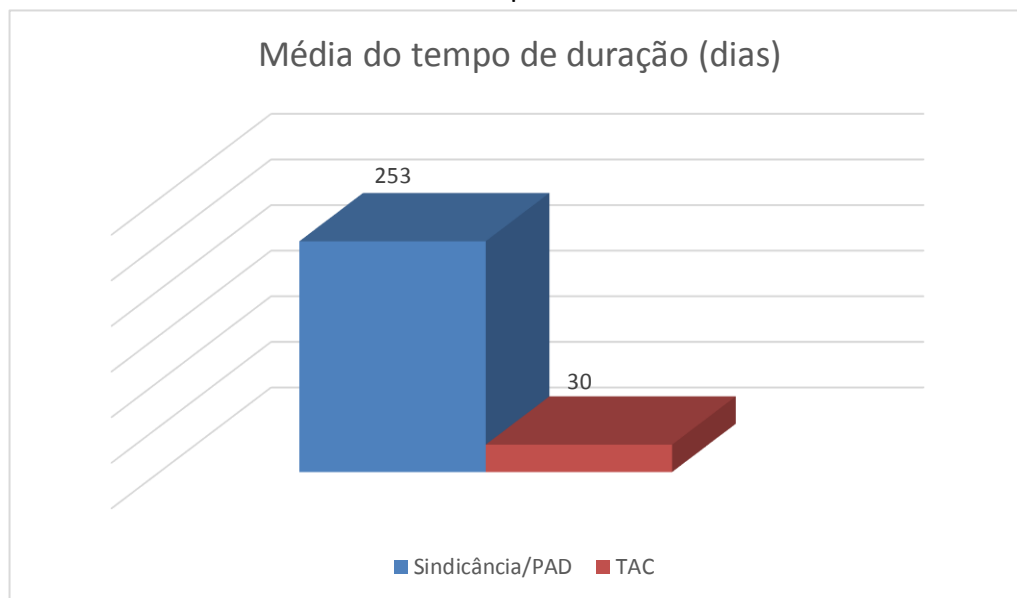
O conteúdo do termo de número 4, acima transcrito, possibilita ao servidor a reflexão sobre sua conduta diante da revisão das regras que disciplinam a sua vida funcional. O servidor é lembrado de como deve agir, conforme a previsão da legislação de rege sua classe.

É dada ao servidor a oportunidade de melhorar suas atitudes, sua relação com os colegas, sem precisar se defender de uma acusação em um processo.

Acerca da efetividade desse modelo, os números falam por si, já que, dos poucos realizados, não houve nenhuma reincidência.

Em todos os quatro casos, o Termo de Ajustamento de Conduta era viável (enquadrava-se nas normas legais), foi proposto, aceito e cumprido, dando um fim rápido e fácil ao problema situacional emergente. Cumpriu, exatamente, o seu papel, a sua razão de ser: mediar o conflito.

Gráfico 1: Média do tempo de duração dos PADs e dos TACs realizados e finalizados pela COPSIA



5.3. PESQUISA DE PROCESSOS E TERMOS EM ANDAMENTO

Apenas para elucidar, quanto aos processos em tramitação, não é possível a sua análise, eis que correm sob sigilo, em consonância com o artigo 150 da Lei n. 8.112 (1990): “Art. 150. A Comissão exercerá suas atividades com independência e imparcialidade, assegurado o sigilo necessário à elucidação do fato ou exigido pelo interesse da administração” (sem página).

Este já era um dado previsto na elaboração do projeto, bem como já era de conhecimento a impossibilidade de realizar-se qualquer pesquisa acerca deles.

Destarte, mesmo os processos em tramitação estando sob sigilo, foram disponibilizados, pela COPSIA, alguns dados acerca dos mesmos, tais como tipo de infração e fase atual, o que permite enriquecer o trabalho de pesquisa, já que, com tais dados, foi possível obter, com alguma certeza, o número exato

de Processos Administrativos Disciplinares já tramitados no Instituto Federal Farroupilha, desde o seu nascimento.

Seguem abaixo quadro e gráfico fornecidos pela comissão acerca dos processos em andamento.

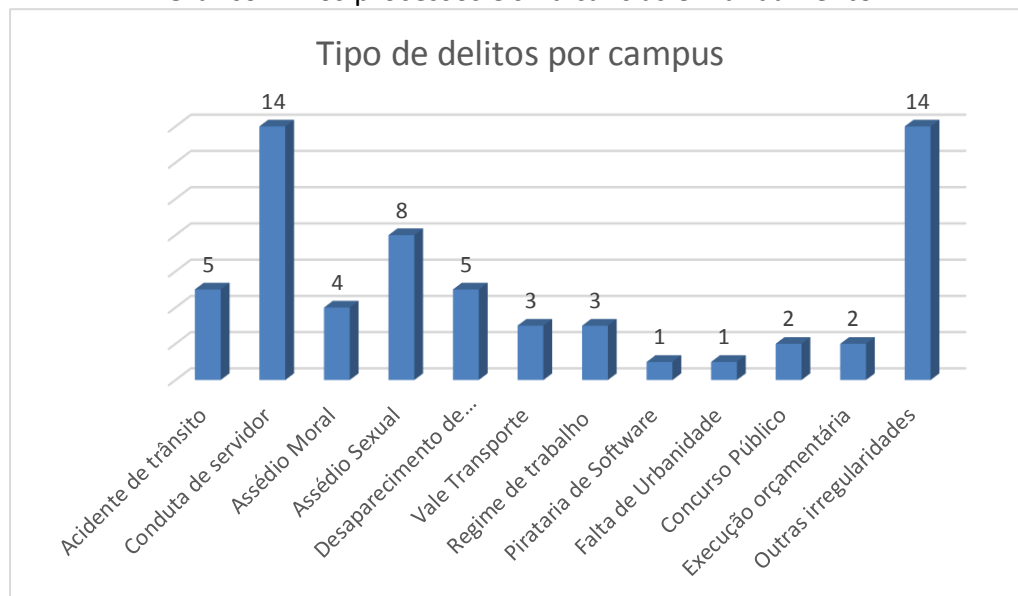
Quadro 4: Dos processos conduzidos pela COPSIA em andamento

Irregularidades	Quantidade	
Acidente de trânsito	5	
Conduta de servidor	14	➔ Sindicância Investigativa (12) - PAD (2)
Assédio moral	4	➔ Sindicância Investigativa (4)
Assédio sexual	8	➔ Sindicância Investigativa (8)
Desaparecimento de patrimônio	5	➔ Sindicância Investigativa (5)
Vale transporte	3	➔ PAD (1) - A instaurar (1)
Regime de trabalho	3	➔ Sindicância Investigativa (2) - A instaurar (1)
Pirataria de software	1	
Falta de urbanidade	1	➔ PAD (1)
Concurso público	2	
Execução orçamentária	2	➔ PAD (1) - A instaurar (1)
Outras irregularidades	14	
Total	62	

Instaurados	A instaurar	Total
36	4	40

Fonte: Dados fornecidos pela COPSIA (2018).

Gráfico 2: Dos processos e sindicâncias em andamento



Fonte: Dados fornecidos pela COPSIA (2018).

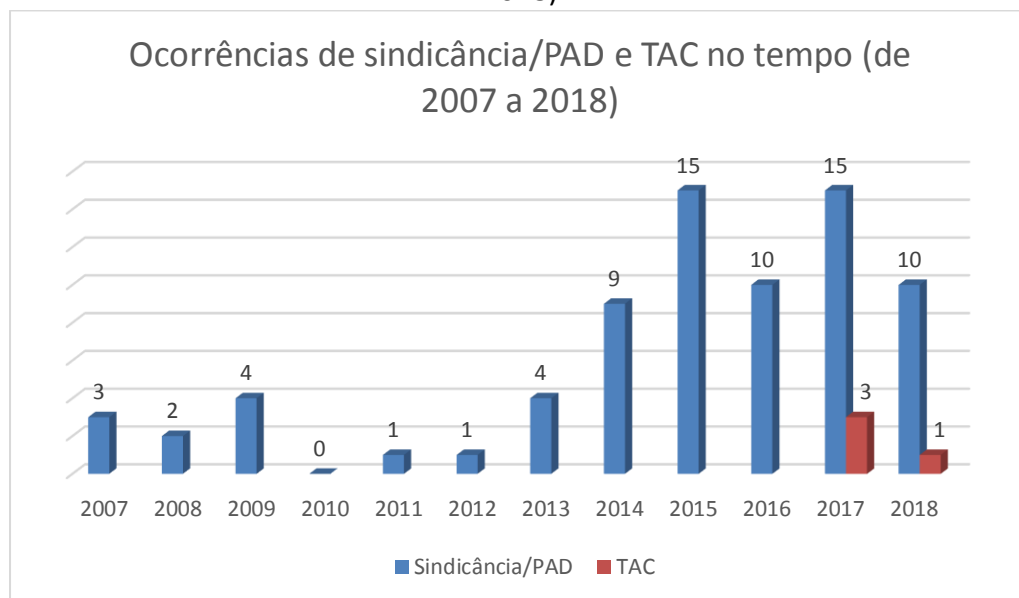
Percebe-se claramente que a “conduta de servidor” é o tipo de ocorrência que mais origina Processos Administrativos Disciplinares.

Problemas de conduta de servidor seriam, via de regra, resolvidos fácil e rapidamente com um Termo de Ajustamento de Conduta e estão enquadrados, em sua maioria, nos tipos possíveis de aplicação de TAC.

Claro que alguns desses processos tiveram início antes da regulamentação do termo. No entanto, será que o TAC foi oportunizado para aqueles fatos denunciados/noticiados após o advento da Instrução Normativa n. 02, de 30 de maio de 2017 e que preenchiam os requisitos para a realização do ajuste?

Diante das informações acumuladas, de processos finalizados e em andamento e dos TACs realizados, é possível realizar o levantamento a seguir.

Gráfico 3: Das ocorrências de sindicâncias/PAD e TAC no tempo (de 2007 a 2018)



Do gráfico, é fácil depreender-se o aumento significativo das ocorrências nos anos de 2015 e 2017, sendo que, neste último, o número teria sido maior não tivessem sido realizados os três Termos de Ajustamento de Conduta ali figurados.

Será que o número de PADs não poderia ter sido ainda menor, se o TAC tivesse sido mais utilizado? Se sim, por que motivo não foi?

Esses questionamentos poderão ser esclarecidos nas entrevistas realizadas aos membros da COPSIA.

5.4.A PERSPECTIVA DOS MEMBROS DA COPSIA

Neste item, pretende-se expor as manifestações dos integrantes da COPSIA e conhecer as suas percepções relativamente ao Processo Administrativo

Disciplinar e o Termo de Ajustamento de Conduta, por intermédio da realização de entrevistas semiestruturadas.

5.4.1. Entrevistas - procedimentos

As entrevistas semiestruturadas possibilitaram a recolha e produção de informação sobre o Termo de Ajustamento de Conduta visto pelos próprios servidores encarregados de realizá-lo, facilitando o conhecimento de percepções, opiniões e experiências relatadas pelos próprios.

Tratando-se de uma comissão composta por três servidores titulares, foram realizadas três entrevistas individuais. As três entrevistas tiveram aproximadamente 20 minutos de duração.

As entrevistas foram realizadas na instituição (campus e reitoria), estando apenas a entrevistadora e o entrevistado na sala. Foi colocado aos entrevistados, antes de iniciar, que suas identidades não seriam reveladas e que estivessem à vontade para parar se sentissem qualquer desconforto.

Foi esclarecido que se pretendia que falassem sobre o Termo de Ajustamento de Conduta de servidores no Instituto Federal Farroupilha e, sabendo-se se tratar de um tema recente, o intuito seria apenas ouvir a opinião dos membros da COPSIA. Foi, ainda, pedida autorização para gravar a entrevista, garantindo confidencialidade no tratamento dos dados.

As entrevistas foram orientadas tendo como referência o guião previamente construído (Apêndice B). No entanto, com o objetivo de facilitar e acolher o surgimento de novos conceitos e de alimentar a fluidez da conversa, conforme foi se desenvolvendo o assunto, foram surgindo algumas dúvidas e outras perguntas foram formuladas, adequando-se a entrevista ao ritmo que ia sendo construído pelo próprio entrevistado.

As entrevistas foram gravadas em formato áudio e posteriormente transcritas. A análise de conteúdo foi a forma privilegiada de sistematizar e

organizar o conteúdo, tendo a informação sido organizada em grelhas correspondentes a categorias e subcategorias.

5.4.2. Categorias e subcategorias

Quadro 5: Categorias e Subcategorias da análise das entrevistas

Categorias	Subcategorias
Aplicabilidade do Termo de Ajustamento de Conduta	Prevenção do PAD Forma de colocar fim a condutas pacificamente Mediação de conflitos
Procedimento	Não precisa de uma estrutura padrão Fases do termo Observação da conduta do servidor
Utilização do Termo de Ajustamento de Conduta para as questões de responsabilidade	Faltas de menor potencial Servidores não reincidentes Conflitos entre grupos de servidores
Resultados do TAC	Ausência de reincidência Evitamento de riscos, danos e custos à instituição Insatisfação pela ausência de punição Melhoria nas relações institucionais
Avaliação dos números de PAD e TAC finalizados	Prevenção Existência de canais de comunicação Instrumento recente
Comparação da efetividade dos dois mecanismos (PAD e TAC)	Celeridade e onerosidade Envolvimento de pessoas externas/internas Reflexão e mudança Possibilidade de causar danos emocionais ao servidor e aos familiares

(Continua)

(Conclusão)

Categorias	Subcategorias
Órgão competente pelos TAC (COPSIA)	Criação de Comissões Específicas Descentralização da Comissão
Oportunidades do TAC	Mudança de paradigma: prevenção Evita o PAD Maior eficiência, rapidez, retorno e economia Melhoria das relações institucionais Redução de casos para a COPSIA
Desafios do TAC	Conscientizar a alta administração Qualificar servidores Mudança de paradigma Descentralização da COPSIA Adequação da instituição à utilização Utilização como regra e não como alternativa Perigo de banalização Perigo de utilização para amedrontar o servidor

A interpretação e análise das entrevistas foram realizadas verificando cada entrevista individualmente. Os tópicos levantados no quadro dizem respeito ao plano de fundo desta pesquisa, o objetivo que se queria alcançar.

As entrevistas (Apêndice B) foram realizadas seguindo-se o “Roteiro de Entrevistas Semiestruturada” (Apêndice A), que foi posteriormente analisado.

5.5. ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Dando continuidade, analisando as respostas dos entrevistados por categoria e respectivas subcategorias e estabelecendo, sempre que se justifique, relação entre categorias com vista à compreensão plural e integrada da perspectiva dos membros da COPSIA. As categorias e subcategorias são

identificadas em negrito. Os entrevistados serão identificados como E2, E3 e E4 e a entrevistadora como E1.

Os entrevistados associam à questão da **aplicabilidade do Termo de Ajustamento de Conduta** a uma forma de **prevenção do PAD**, “a ideia sempre de tentar fazer a prevenção, né, ou seja, evitar que o servidor seja exposto a um procedimento correicional, que normalmente é desgastante pro servidor em função de vários aspectos” (E2), em outras palavras, o termo é aplicado “com finalidade de evitar que se realize o Processo Administrativo Disciplinar, visto que esse tem um custo muito mais alto e demanda mais tempo e mais horas de servidores para isso” (E4), ou como uma **forma de colocar fim a condutas pacificamente** “onde acredita-se que com... por meio de um... de uma medida dessa natureza, você pode, é... colocar um fim nas disputas que a gente encontra, né, na instituição, de uma forma mais branda e mais pacífica” (E3) e ainda como forma de mediação de conflitos “a pessoa que conduz o TAC, ela tem que procurar primeiramente colocar aos presentes que é uma mediação, então, explicar o que é uma mediação” (E4). A **mediação de conflitos** aparece, em etapas diversas das entrevistas, como uma palavra sinônima do TAC “A mediação sempre é a melhor ferramenta” (E2).

Relativamente ao **procedimento** do TAC, os relatos sugerem que **não precisa de uma estrutura padrão** “no final você faz um acordo, né, que ele é formalizado através de um documento” (E2), “o Termo de Ajustamento de Conduta, ele não tem uma estrutura padrão” (E4). Ainda que não haja estrutura padronizada, foram relatadas as **fases do termo**, de uma maneira geral “lavra um Termo de Ajustamento de Conduta, aonde o servidor se compromete a não retornar a agir daquela forma ou, enfim, dependendo da situação, ele se compromete a não agir mais assim e aí se assina e isto se arquiva...” (E4). Fica evidenciado pelas respostas que após a conclusão do TAC, passa-se à **observação da conduta do servidor**, a fim de identificar-se o cumprimento do termo:

[...] e ele permanece arquivado por um determinado tempo até que, então, se não houver mais nenhum tipo de... se não... se o servidor não voltar a realizar este ato, então, ele se... ele permanece arquivado. Caso este servidor retorne ou volte a praticar este ato, então, se abre um Processo Administrativo Disciplinar (E4).

No que tange à **utilização do Termo de Ajustamento de Conduta para as questões de responsabilidade**, as respostas foram bastante semelhantes, convergindo no sentido da aplicação nas hipóteses de **faltas de menor potencial**. Os entrevistados deixam claro que em casos de faltas graves, como por exemplo, casos de prejuízo ao erário, o TAC não pode ser aplicado. Exemplificando: “tipo uma situação pontual em relação a uma pequena falta de urbanidade, tudo questões que envolvem, assim, menor potencial agressivo, menor potencial em termos de penalidade” (E1). Também foi abordada a necessidade de somente **servidores não reincidentes** terem esse benefício “se for uma falta leve, se for uma conduta do servidor, é... primária, né, ele não é reincidente nisso, eu creio que é possível, sim, você aplicar o Termo de Ajustamento de Conduta” (E3).

Ainda nas questões de responsabilidade, o TAC foi citado como meio de mediação de **conflitos entre grupos de servidores**:

[...] dois grupos, né, que estavam claramente em uma situação bem delicosa, aí a comissão assumiu um papel mais de mediadores de conflito, né, e um termo de ajuste de conduta foi aplicado a ambas as partes, né, que estavam ali, cada uma com seu... o seu nível de razão e de... (riso), e então foi aplicado esse Termo de Ajustamento de Conduta pra que aquela conduta delicosa que havia de ambas as partes, ela fosse, né, amenizada (E3).

Sobre os **resultados do TAC**, os entrevistados consideram positivo, trazendo à tona questões notadamente benéficas como a **melhoria das relações institucionais**, devido ao evitamento de enfrentamentos e evitamento de desgaste do servidor e da instituição.

O desgaste para a instituição, para o servidor, né, é muito grande, quando você acaba expondo um servidor, a própria instituição, há um processo correccional, procedimento correccional, então, sempre o Termo de Ajustamento de Conduta é sempre uma ferramenta muito adequada (E2).

“Me parece que a principal é uma melhoria nas relações institucionais, sem dúvida alguma!” (E4).

Foi observado também como resultado a correção da conduta do servidor, ou seja, **a ausência de reincidência** “os Termos de Ajustamento de Conduta, elas surtiram efeitos muito positivos, os servidores não reincidiram nas supostas irregularidades” (E2).

Há uma forte referência dos entrevistados com relação ao resultado do TAC no que se refere ao **evitamento de riscos, danos e custos à instituição**. “Eu acredito muito na mediação como uma ferramenta que evita sempre os danos pra instituição, risco de imagem, risco, é... inclusive a questão orçamentária e financeira, porque existe um custo envolvido em qualquer investigação” (E2). Como se vê, nessa resposta, o entrevistado aborda também o evitamento de riscos à imagem da instituição. Ainda:

[...] uma outra vantagem do Termo de Ajustamento de Conduta é... são os custos. Hoje a gente sabe que um... há relatos de que... a gente fez um cálculo que um Processo Administrativo Disciplinar, ele gira em torno de R\$15.000,00 a R\$20.000,00, então, um Termo de Ajustamento de Conduta, nós podemos, às vezes, resolver com uma visita, com uma diária, um deslocamento, então, assim, é infinitamente menor o custo do Termo de Ajustamento de Conduta (E4).

Importante salientar que essa questão da onerosidade, isto é, os baixos custos do TAC, voltaram a ser citados quando os entrevistados falaram da efetividade e das **oportunidades** do TAC para instituição.

Diante de todos os resultados positivos destacados, houve apenas um negativo, citado pelo entrevistado E3, qual seja, **insatisfação pela ausência de punição**. O entrevistado ilustra, inclusive, diante do caso concreto, como reagiram os envolvidos:

[...] houve um pouco de insatisfação de ambas as partes, né, a gente percebeu que alguns deles queriam que os processos de apuração ética fossem até o fim e que as... a punição fosse feita, né, é... mas ainda assim, ainda com essa insatisfação, né, houve também uma certa sensação de apaziguar... de apaziguamento ali naquela, é... naquela situação que havia ali (E3).

Quanto à **avaliação dos números de PAD e TAC finalizados**, quais sejam, 14 PADs e 4 TACs, foram considerados normais pelas entrevistas, na medida em que o TAC é um **instrumento recente**. Vê-se:

[...] eu creio que eles estão dentro da... dentro da normalidade dados, dadas as condições, né, e prevê a... as prévias condições legais, né, ou seja, um plano de fundo legal que estava relacionado a cada de processos, tendo em vista essa... ahn... o advento, no caso, agora dos Termos de Ajustamento de Conduta (E3).

O entrevistado E2 também vê os números como normais:

Acredito que na realidade a pequena quantidade de ajustamento de conduta é até porque é uma formação de uma consciência, eu acho que é uma nova postura, então mudar um paradigma... a ideia é que a gente procure sempre, é... colocar na cabeça do servidor, da própria instituição, que, na realidade, a mediação, a busca de evitar problemas, evitar a reiteração de problemas é o melhor caminho (E2).

Também, a **prevenção** foi atribuída como causa do número de processos e nela está muito presente a conscientização dos servidores e a abertura de diversos **canais de comunicação**.

Todo servidor que entra no Instituto Federal Farroupilha, logo que ingressa, ele participa de um seminário de acolhida dos novos servidores. Nós temos ido até as unidades dos campus pra fazer falas, né, fazer inserções, falas, tirar as dúvidas dos servidores, temos abertos canais de comunicação, tá, através da ouvidoria, através da própria comissão de ética, que tem feito um trabalho em relação a isso (E2).

Solicitada uma **comparação dos dois mecanismos (PAD e TAC) acerca da efetividade**, os entrevistados acreditam ser o TAC mais efetivo com relação aos casos que se enquadrem, segundo a previsão legal.

Lembrando que a efetividade na administração está ligada à capacidade de alcançar metas, no momento em que evita a exposição do servidor e a **possibilidade de causar danos emocionais ao servidor e aos familiares**, o TAC é mais efetivo.

Mas o pior de tudo nem é a consequência, mas eu acho que é a questão psicológica do servidor, qualquer servidor que passe por um PAD, né, sendo acusado e que, no final, mesmo sendo inocentado, ele tem um desgaste emocional, psicológico, para ele, para família, para os colegas, muito grande (E2).

Também é abordada a efetividade do TAC relacionando com **celeridade e onerosidade**: “o TAC tem uma larga vantagem nisso, né, por essa questão de dar celeridade, né, da minimização dos custos” (E3).

Reflexão e mudança também tornam o TAC mais efetivo, o que abarca a não reincidência, presente em todos os TACs realizados no IFFar. Segundo o entrevistado E3:

[...] porque é a proposta do próprio Termo de Ajustamento de Conduta, né, traz o servidor pra uma reflexão, olha sobre as atitudes, isso não está correto, assim, assim, que você fez, aqui, aqui, aqui, e, a partir disso, ele vai ter uma reeducação, vamos assim dizer só da sua forma de agir (E3).

O **órgão competente para aplicação dos TACs** é a **COPSIA**. Mas não é o único. Os entrevistados citam a “Comissão de Ética” como órgão competente para aplicação nas questões de ética. Em relação à COPSIA, o entendimento não é unânime. O entrevistado E2 se posiciona pela **criação de uma comissão específica para os TACs**, com a devida formação dos membros, cuja conduta deve ser sempre imparcial.

Bom, quanto à quantidade de pessoal necessário, eu acho que, dentro do que eu conheço, seria necessário montarmos uma comissão específica, devidamente qualificada, em relação ao ajustamento de conduta, porque na mediação, no meu entender, a conduta da mediação tem que ser uma conduta imparcial, como é todo procedimento, mas o próprio servidor tem que ser tranquilizado no sentido de ele falar, abrir seu coração, abrir a sua versão, né, então... a condução de um TAC também tem que ser qualificada, não pode ser feita por um servidor, uma servidora, um conjunto de pessoas despreparadas (E2).

Já o entrevistado E4 acredita na **descentralização da comissão** e sua ampliação nos *campi*:

Nós deveríamos, acredito que nós deveríamos ter uma descentralização disso e cada Campus deveria ter, pelo menos, dois ou três membros que realizassem investigações preliminares ou algum... os Termos de Ajustamento de Conduta (E4).

O entrevistado E4 lembrou que todos os gestores têm a obrigação de apurar irregularidades, à COPSIA cabe a condução dos processos e dos TACs. “Assim, os gestores como administradores, eles têm a obrigação de apurar toda e qualquer notícia que chegue a eles. Então, me parece que não é só a COPSIA que tem essa prerrogativa” (E4).

Acerca das **oportunidades** trazidas pelo TAC, a **mudança de paradigma** foi citada pelos entrevistados, já que se trata de um conceito de **prevenção** e não de punição, que era o que a comissão realizava antes da regulamentação do TAC. Essa mudança de paradigma também foi citada como **desafio** trazido pelo TAC à instituição. “Eu acho que a oportunidade, na realidade, é uma mudança de paradigma, né, a mudança de paradigma tem a ver com essa mudança de conceito do que é unidade correcional” (E2).

Em relação aos desafios, eu acho que é como se tem internamente, é uma mudança de paradigma, então nós precisamos, assim ó, é mostrar para a alta administração, começar pela alta administração, a mostrar a necessidade, é...

digamos assim, em termos de retorno, é muito mais eficiente, é muito mais rápido, do que um PAD (E2).

Ainda, o TAC **evita o PAD** e, com isso, evita a formalização processual e a sanção, evita o desgaste do servidor e da instituição, pois evita o enfrentamento. **Maior eficiência, rapidez, retorno e economia** foram aspectos citados também como oportunidades. “O TAC é muito eficiente...” (E2).

Óbvio que ele traz a oportunidade, a oportunidade de diminuir o desgaste, a oportunidade de resolvermos as questões de menor potencial ofensivo muito mais rapidamente, com muito mais facilidade, com muito mais vantagens, do que um Processo Administrativo Disciplinar, que é caro, que é longo (E4).

A possibilidade de **redução de casos para a COPSIA** diz respeito ao fato de, realizando-se os TACs nos casos leves, reduzir-se-iam os processos sob a análise da comissão, ficando esta encarregada dos casos mais graves e podendo esta, assim, ater-se mais a eles. “A gente poderia minimizar grande, em grande parte o número de ações ou de procedimentos de apuração, né, que ficariam a cargo da COPSIA e ela poderia se ater mais a casos mais graves mesmo e mais específicos” (E3).

Finalmente, sobre os **desafios do TAC**, os entrevistados, além da **mudança de paradigma**, anteriormente citada, diretamente ligada à necessidade de **conscientizar a alta administração**, citaram a sua **utilização como regra e não como alternativa**, ou seja, nos casos cabíveis, a aplicação do TAC deveria ser obrigatória e não o PAD: “o Termo de Ajustamento de Conduta não seja alternativa. Deveria ser a alternativa o Processo Administrativo Disciplinar, deveria ser o contrário” (E4).

O **perigo de banalização** e o **perigo de utilização para amedrontar o servidor são desafios** dos quais se deve tomar muito cuidado, e foram referidos pelo E4:

[...] precisamos tomar um certo cuidado pra que isso não se banalize, para que não se utilize o Termo de Ajustamento de Conduta para situações que talvez...

que só com uma conversa se resolveria, né, as vezes a gente também tem que... sabe... que este termo pode ser utilizado como uma forma de coibir ou de amedrontar ou de talvez, é... tentar colocar um medo no servidor (E4).

A **descentralização da COPSIA** reaparece como um desafio, citando-se novamente a necessidade de **qualificação dos servidores**, bem como a **adequação da instituição à utilização do TAC**, o que prescinde de uma certa desburocratização.

Então, realmente o desafio, o que que é? É conscientizar todos os servidores, principalmente a alta gestão, é... ter uma qualificação, um plano de qualificação, capacitação e qualificação para servidores, que a gente... possamos em cada campus e na unidade central, na Reitoria também, aplicarmos uma forma consciente, tranquila, o Termo de Ajustamento de Conduta (E2).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em cumprimento aos objetivos do estudo, foi devidamente realizada a abordagem do Processo Administrativo Disciplinar dos servidores públicos de uma forma geral, de acordo com a legislação vigente e a doutrina esparsa acerca do assunto.

Desta feita, tem-se que a Administração Pública, analisada sob a ótica de uma entidade educacional, possui o dever legal de combater atos ilícitos, não somente com relação aos seus servidores, mas igualmente com relação a toda a comunidade que a integra. Esse é o poder disciplinar da administração, o controle hierárquico que esta exerce.

O Processo Administrativo Disciplinar, reflexo desse poder-dever da Administração, está previsto na Constituição Federal Brasileira e deve sempre ter em mira os princípios fundamentais, tais como legalidade, ampla defesa e contraditório, visto que se constituem na garantia dos servidores que respondem o PAD.

De outra banda, há algumas espécies de infrações nas quais o servidor pode realizar um acordo ou um ajuste de vontades, a fim de evitar o Processo Administrativo Disciplinar. Esse acordo ou ajuste é chamado de Termo de Ajustamento de Conduta, o TAC.

O estudo do TAC foi aprofundado com certa dificuldade, pois, levando-se em conta a sua recente regulamentação, foi pequena a quantidade de material de doutrina encontrado e absolutamente nenhuma jurisprudência.

Ainda assim, foi possível realizar-se um estudo individual e comparativo, percebendo-se que ambos os modelos são utilizados quando da ocorrência de infrações por parte do servidor público. O TAC, que foi o tema central deste compêndio, direciona-se às condutas que não se revestem de gravidade ou não causam prejuízos por culpa ou dolo do servidor.

Trata-se de uma maneira de o servidor público, que tenha praticado alguma infração administrativa, firmar um compromisso legal, comprometendo-se a não mais praticá-la, o que evitará a imposição de qualquer tipo de sanção disciplinar.

Para que fosse possível uma conclusão mais concreta, foram analisados todos os Processos Administrativos Disciplinares e os Termos de Ajustamento de Conduta conduzidos e finalizados pela COPSIA, o que engrandeceu a pesquisa, já que o objetivo inicial referir-se-ia apenas aos últimos dois anos. Exsurgiu daí uma visão global sobre toda a tramitação dos PADs do IFFar, com dados dos mais diversos que possibilitaram algumas conclusões.

Primeiramente, restou evidenciado que todos os princípios aqui elencados foram respeitados e todos os direitos foram garantidos em todas as fases dos processos, em outras palavras, a prática, dentro do Instituto Federal Farroupilha, reflete a previsão legal e doutrinária.

Voltando-se à questão de partida desse estudo, percebe-se que o Termo de Ajustamento de Conduta é uma oportunidade para o servidor e para a instituição, pois, apesar de ter sido regulamentado recentemente para ser utilizado nas condutas dos servidores públicos do Instituto Federal Farroupilha, a ferramenta já traz benefícios diversos.

Pela ótica do servidor, percebe-se que o TAC é menos invasivo e causa menos desconforto do que o Processo Administrativo Disciplinar. O servidor tem a possibilidade de refletir sobre a sua conduta e tem a liberdade de aceitar ou não o ajuste proposto.

Pela ótica da instituição, são inúmeras as vantagens, a começar pelo custo – este citado pelos membros da COPSIA, mas sem aprofundamento na pesquisa, eis que envolveria um estudo prolongado e detalhado específico, o qual envolveria o setor financeiro do IFFar, o que não foi contemplado no projeto. Ficou a questão aberta para uma continuidade futura.

De outra banda, a celeridade do TAC, a sua efetividade e o impacto na gestão de risco são pontos bastante lembrados pelos entrevistados e que se confirmam quando os dados levantados demonstram que os TACs levaram 30

dias para sua conclusão e que não houve reincidência, enquanto a média de tempo de um PAD é de mais de 8 meses (alguns demoraram mais de ano). Não se pode também, analisar a reincidência no casos de PAD, já que os nomes dos servidores envolvidos nos processos em andamento permanecem em sigilo. Esse dado (reincidência), acerca dos TACs, somente foi obtido, pelas entrevistas, que também relataram a notória melhoria no comportamento dos servidores que assinaram o TAC.

Obviamente, não se pode olvidar que a aplicabilidade do TAC deve restringir-se às faltas de menor potencial ofensivo, ou seja, sem gravidade. Nunca se pode perder de vista a letra da lei. Onde houver prejuízo ao erário, onde a conduta seja punida com demissão, não há que falar em TAC. Entretanto, quanto àquelas condutas puníveis com advertência, por exemplo, o TAC deveria ser a regra.

Por outro lado, houve também, alguma sensação de injustiça quando algum dos envolvidos espera a aplicação de uma pena e não a realização de um acordo. Mas, sabe-se que nem sempre a punição tem o condão de resolver essas questões, por serem mais internas de cada ser humano.

Assim, o estudo demonstrou que o TAC também é um desafio para a instituição, visto que está em seu nascedouro, ainda precisando de adaptações – especialmente no seu formato, a fim de que contemple todas as informações necessárias a sua perfectibilização - bem como a necessária ampliação da comissão responsável pela sua aplicação e a consequente qualificação. Contudo, as oportunidades evidenciadas são unanimidade nas repostas dos entrevistados, como maior eficiência e rapidez, evitando-se o enfrentamento e o desgaste emocional, assim como a melhoria das relações institucionais e a mudança de paradigma sobre a COPSIA: de unidade meramente correccional para unidade de mediação e prevenção.

Apesar da intensa busca em vencer os objetivos traçados, algumas questões ficaram em aberto. Como exemplo, cita-se a questão da análise pormenorizada dos custos envolvendo o PAD e o TAC. Esse aspecto foi citado por todos os entrevistados, de modo a afirmar que o PAD representa altos custos para a

instituição. Em contrapartida, o TAC, por ser menos oneroso, poderia representar uma economia significativa. Seria um tema específico de estudo, a análise dos dois institutos em termo de custos e a representatividade desses custos em termos orçamentários para a instituição.

Ficou também dificultada a análise jurisprudencial do TAC dos servidores, visto que, em consulta ao sítio da Justiça Federal, não foram localizadas ocorrências sobre o assunto. Ademais, ficou um tanto limitado o estudo doutrinário a respeito do TAC, já que a doutrina específica sobre TAC de servidor não existe e apenas alguns artigos foram encontrados.

Uma grande e positiva surpresa que adveio da pesquisa foi que, durante o trânsito na COPSIA, surgiu o convite para integrá-la. Aceito o convite, atualmente, esta mestranda já está auxiliando na condução de um PAD, colocando em prática o estudo realizado e tendo a oportunidade de dar à instituição o retorno do investimento feito na qualificação.

Dessa maneira, os objetivos do estudo foram atingidos de forma satisfatória, pois foi possível alcançar repostas acerca das questões levantadas. Com base em toda a trajetória percorrida, a pergunta de partida, inicialmente formulada, pode ser redefinida para uma afirmação, qual seja: o Termo de Ajustamento de Conduta não deveria ser a alternativa ao Processo Administrativo Disciplinar, mas sim a regra a ser aplicada nos casos de cabimento previstos em lei. Diz-se isso diante dos dados levantados que comprovam a eficiência do ajuste para o servidor e para a instituição. É seguro afirmar que o TAC provou, até o presente momento, a sua funcionalidade e eficácia. Seria prematuro dizer que o modelo é perfeito, afinal, ele tem apenas 16 meses de vida.

Finalmente, tem-se que o TAC é uma oportunidade e um desafio, na medida em que vem sendo observado, estudado e aplicado, mas ainda há muito a ser estudado e remodelado institucionalmente falando, para que possa ser usado em toda a sua potencialidade.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, L. S. (2008). *Ajustamento de conduta e poder disciplinar: Controle da disciplina sem sindicância e sem processo* (Vol. 2). Brasília: Cebrad.

Bastos Filho, E. C., & Nascimento, R. A. D. (s.d.). *Termo de Ajustamento de Conduta: um estudo sobre sua aplicabilidade pelo sistema correicional da secretaria da segurança pública da Bahia*. Recuperado de <http://docplayer.com.br/87475497-Termo-de-ajustamento-de-conduta-um-estudo-sobre-sua-aplicabilidade-pelo-sistema-correicional-da-secretaria-da-seguranca-publica-da-bahia.html>

Brasil. (2015). *Manual Prático de Processo Administrativo Disciplinar e Sindicância - Corregedoria-Geral da Advocacia da União* (1a ed.). Brasília: Advocacia-Geral da União. Recuperado de http://portalarquivos2.saude.gov.br/images/manual_pratico_de_processo_administrativo_disciplinar_e_sindicancia_da_cgau.pdf

Brasil. Supremo Tribunal Federal. (2017). *Medida Cautelar na Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental nº 455*. Recuperado de <http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoPeca.asp?id=312097066&tipoApp=.pdf>

Bacellar Filho, R. F. (1998). *Processo Administrativo Disciplinar* (2a ed.). São Paulo: Max Limonad.

Benelli, S. J. (2014). Foucault e a prisão como modelo institucional da sociedade disciplinar. In S. J. Benelli. *A lógica da internação: instituições totais e disciplinares (des)educativas* (pp. 63-84). São Paulo: Editora UNESP.

Borges Junior, W. S. (2015). Inconstitucionalidade da sanção disciplinar de cassação de aposentadoria: direito de aposentar, necessidade de punição disciplinar e preenchimento dos requisitos para aposentadoria. *Revista da Defensoria Pública da União*, 8, 233-254. Recuperado de http://www.dpu.def.br/images/stories/escola_superior/arquivos/Revista/revista-8/artigo11_-_wilbran_schneider_borges_junior.compressed.pdf

Campagnolli, I. C. L. (2009). A (in) dispensabilidade da presença do advogado no Processo Administrativo Disciplinar. *Revista Controle*, 7(1), 273-284.

Carnaes, M. (2016). *Compromisso de ajustamento de conduta e eficiência administrativa*. Rio de Janeiro: Lumen Juris.

Carvalho Filho, J. S. (2009). *Manual de direito administrativo* (21a ed.). Rio de Janeiro: Lumen Juris.

Chaveiro, J. J. (2015). O princípio constitucional do contraditório e da ampla defesa no Processo Administrativo Disciplinar. *Revista Digital de Direito Administrativo*, 2(1), 411-440. doi: 10.11606/issn.2319-0558.v2n1p411-440

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1998). Brasília. Recuperado em 10 abril 2007, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm

Costa, E. A. (Org.). (2009). *Vigilância sanitária: temas para debate*. Salvador: EDUFBA.

Costa, J. A. da. (1981). *Teoria e prática do direito disciplinar*. Rio de Janeiro: Forense.

Costa, J. A. da. (1996). *Teoria e prática do Processo Administrativo Disciplinar* (2a ed.). Brasília: Livraria e Editora Brasília Jurídica.

Costa, L. C. (2014). Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) e algumas observações sobre os seus limites. *Revista Jus Navigandi*, 19(4140). Recuperado de <https://jus.com.br/artigos/30469>

Dalmolin, A., Oliveira, E. T., Zucco, T. S., Canopf, L., & Lora, N. C. A. (2007). Teoria clássica da administração e sua utilização na administração moderna. *Synergismus Scientifica*, 02(1-2-3-4). Recuperado de <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/SysScy/article/view/103>

Decreto n. 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm

Decreto n. 7.392, de 13 de dezembro de 2010. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão da Advocacia-Geral da União, aprova o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão da Procuradoria-Geral Federal e remaneja cargos em comissão para a Advocacia-Geral da União e para a Procuradoria-Geral Federal. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7392.htm

Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm

Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm

Di Pietro, M. S. Z. (2012). *Direito administrativo* (25a ed.). São Paulo: Atlas.

Ferreira, D. R. (2018). *Manual do Termo de Ajustamento de Conduta: doutrina, jurisprudência e legislação.* Belo Horizonte: Del Rey.

Foucault, M. (1984). *Microfísica do poder.* Recuperado de https://www.nodo50.org/insurgentes/biblioteca/A_Microfisica_do_Poder_-_Michel_Foucault.pdf

Foucault, M. (1987). *Vigiar e punir: nascimento da prisão.* Petrópolis: Vozes.

Foucault, M. (2005). *A verdade e as formas jurídicas.* Rio de Janeiro: Nau. Recuperado de <http://files.philoethos.webnode.pt/200000028-67bb66814c/FOUCAULT%20-%20A%20verdade%20e%20as%20formas%20juridicas.pdf>

Freitas, I. D. (1999). A finalidade da pena no direito administrativo disciplinar. *Revista de Informação Legislativa*, 36(141), 119-128. Recuperado de <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/455/r141-10.pdf?sequence=4>

Gerhardt, T. & Silveira, D. (Orgs.). (2009). *Métodos de pesquisa.* Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-210. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2>

Hasemann, A. M. (2010). O Termo de Ajustamento de Conduta ambiental e o princípio da obrigatoriedade. *Revista Jus Navigandi*, 15(2715). Recuperado de <https://jus.com.br/artigos/17990>

Instituto Federal Farroupilha. (2016a). *Comissões Permanentes.* Recuperado de <https://www.iffarroupilha.edu.br/comissoes-permanentesif/sobre>

Instituto Federal Farroupilha. (2016b). *Comissão própria de avaliação.* Recuperado de <https://www.iffarroupilha.edu.br/comissoes-permanentesif/comiss%C3%A3o-pr%C3%B3pria-de-avalia%C3%A7%C3%A3o/apresenta%C3%A7%C3%A3o-cpa>

Instituto Federal Farroupilha. (2016c). *Missão, visão e valores.* Recuperado de <https://www.iffarroupilha.edu.br/miss%C3%A3o,-vis%C3%A3o-e-valores>

Instituto Federal Farroupilha. (2017). *Metodologia e orientações para elaboração do PDI 2019-2026.* Recuperado de <https://www.iffarroupilha.edu.br/metodologia-pdi>

Instrução Normativa n. 2, de 30 de maio de 2017. Disciplina a celebração do Termo de Ajustamento de Conduta – TAC, no âmbito do Poder Executivo Federal. Recuperado de <http://www.cgu.gov.br/assuntos/atividade-disciplinar/normas-e-pareceres-do-orgao-central-do-siscor/arquivos/in-2-30-de-maio-de-2017.pdf/view>

Instrução Normativa CGU n. 4, de 17 de fevereiro de 2009. Dano e Desaparecimento de Bens. Recuperado de http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_04_2009.pdf

Kühl, D. A. O. (2013). *A gestão de conflitos no contexto escolar de Limeira (SP) e a estreita relação com processos administrativos*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, Brasil. Recuperado de <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2011-deise-aparecida-de-oliveira-kuhl.pdf>

Lei n. 7.347, de 24 de julho de 1985. Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (VETADO) e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7347orig.htm

Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8078.htm

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. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm

Lei n. 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9605.htm

Lei n. 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9784.htm

Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm

Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm

Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm

Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm

Lessa, S. J. (1996). *Do Processo Administrativo Disciplinar e da sindicância: doutrina, jurisprudência e prática* (2a ed. rev. e ampl.). Brasília: Livraria e Editora Brasília Jurídica.

Lima, Y. O. R., & Costa, E. A. (2009). O processo administrativo no âmbito da vigilância sanitária. In E. A. Costa (Org.). *Vigilância sanitária: temas para debate* (pp. 195-218). Salvador: EDUFBA. Recuperado em <http://books.scielo.org/id/6bmrk/pdf/costa-9788523208813-11.pdf>

Lucht, R. R. (2011). *O instituto do ajustamento de conduta e o Processo Administrativo Disciplinar na esfera federal*. Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado de <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/31368>

Marconi, M., & Lakatos, E. (2016). Fundamentos de *metodologia científica* (7a ed.). São Paulo: Atlas.

Marconi, M., & Lakatos, E. (2011). *Metodologia científica* (6a ed.). São Paulo: Atlas.

May, Y. O., & Filó, M. C. S. (2015). Os princípios do contraditório e da ampla defesa como instrumentos históricos garantidores da eficácia e legitimidade do Processo Administrativo Disciplinar. *Revista de Direitos e Garantias Fundamentais*, 16(2), 149-164. doi: 10.18759/rdgf.v16i2.670

Mazzilli, H. N. (2006). Compromisso de ajustamento de conduta: evolução e fragilidades e atuação do Ministério Público. *Revista de Direito Ambiental*, 41, 93. Recuperado de <http://www.mazzilli.com.br/pages/artigos/evolcac.pdf>

Medauar, O. (2003). *Direito administrativo moderno* (7a ed.). São Paulo: Revista dos Tribunais.

Meirelles, H. L. (2005). *Direito administrativo brasileiro* (31a ed.). São Paulo: Malheiros.

Minayo, M., Deslandes, S., Neto, O., & Gomes, R. (2002). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade* (21a ed.). Petrópolis: Vozes.

Moreira, R. M. C. (2015). A motivação das decisões administrativas. *Revista de Doutrina da 4ª Região*, 67. Recuperado em http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao067/Rafael_Moreira.html

Nery, A. (2018). *Teoria geral do Termo de Ajustamento de Conduta* (3a ed.). São Paulo: Revista dos Tribunais.

Oliveira Filho, V. A. R. (2013). *As Fases do Processo Administrativo Disciplinar no rito da Lei nº 8.112/90*. Recuperado de <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.45593&seo=1>

Parecer AGU n. GQ-35, de 30 de outubro de 1994. Apuração de irregularidades administrativas. Recuperado de <http://www.agu.gov.br/atos/detalhe/8206>

Pereira, G. T., & Pereira, L. M. (2016). Processo Administrativo Disciplinar e suas penalidades. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 14(1), 429-447.

Ramis, D. D. (2013). Controle da Administração Pública. *Âmbito Jurídico*, 16(108). Recuperado de http://ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12667

Recurso Especial n. 596.764/MG. (2012, 23 de maio) Relator: Ministro Antonio Carlos Ferreira - Quarta Turma. Recuperado de <https://bd.tjmg.jus.br/jspui/handle/tjmg/2863>

Revel, J. (2005). *Michel Foucault: conceitos essenciais*. São Carlos: Claraluz.

Rocha, C. L. A. (1997). Princípios constitucionais do processo administrativo no direito brasileiro. *Revista de Informação Legislativa*, 34(136), 5-28. Recuperado de <http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/287>

Rosa, M. F. E. (2002). *Direito administrativo* (3a ed., Vol. 19). São Paulo: Saraiva.

Saddy, A., & Grecco, R. A. (2015). Termo de Ajustamento de Conduta em procedimentos sancionatórios regulatórios. *Revista de Informação Legislativa*, 52(206), 165-203. Recuperado de https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/206/ril_v52_n206_p165.pdf

Santos, F. F. (2015). *O Inquérito administrativo e suas fases*. Recuperado de <https://ffsfred.jusbrasil.com.br/artigos/238003667/o-inquerito-administrativo-e-suas-fases>

Santos Filho, J. C., Carvalho, M. L. R. D., & Gonçalves, C. G. S. (1993). Administração educacional como processo de mediação interna e externa à escola. *Paidéia*, 5, 39-52. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/paideia/n5/04.pdf>

Saravia, E. J. (2010). Administração Pública e administração de empresas: quem inspira a quem?. *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial – Universidade Estácio de Sá*, 14(3), 1-8. Recuperado de www.spell.org.br/documentos/download/2637

Silva, R. T. (2016). *A possibilidade de inserção do Termo de Ajustamento de Conduta no sistema administrativo-punitivo no âmbito da Administração Pública do distrito federal*. Monografia de graduação, Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, Brasil. Recuperado de <http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/235/9095/1/20661725.pdf>

Sousa, J. P. (2015). *Processo Administrativo Disciplinar e os Instrumentos de economicidade e apoio à gestão pública*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Tocantins, Palmas, TO, Brasil. Recuperado de <http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/71>

Súmula n. 343. (2007). É obrigatória a presença de advogado em todas as fases do Processo Administrativo Disciplinar. Recuperado de <http://www.stj.jus.br/SCON/sumanot/toc.jsp#TIT31TEMA0>

Súmula Vinculante n. 5. (2008). A falta de defesa técnica por advogado no Processo Administrativo Disciplinar não ofende a Constituição. Recuperado de http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/jurisprudenciaSumulaVinculante/anexo/Enunciados_Sumula_Vinculante_STF_Completo.pdf

Strathern, P. (2003). *Foucault in 90 minutes*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. Recuperado de http://www.sergiofreire.pro.br/ad/STRATHERN_FEM90.pdf

Zanellato, M. A. (2008). Termo de Ajustamento de Conduta – TAC: aspectos gerais e polêmicos. Recuperado de http://www.esmp.sp.gov.br/eventos/passados/2008_mpconsumidor_marcoantoniozanellato.pdf

ANEXOS

ANEXO A - MODELO DE TAC APLICADO NO IFFAR

TERMO DE OCORRÊNCIA

No dia _____ foi elaborado o presente termo de ocorrência para notificar o(a) servidor(a) _____, lotada na _____, IF Farroupilha – Campus _____/RS, que o(a) mesmo(a) não está cumprindo o que é previsto na **Lei n. 8.112/90, art. 116** nos incisos:

Art. 116. São deveres do servidor:

- III - observar as normas legais e regulamentares;
- IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
- IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;
- XI - tratar com urbanidade as pessoas;

Baseado no exposto acima, solicitamos a servidora o fiel cumprimento da conduta (deveres) prevista na Lei supracitada, bem como, o que é previsto no **código de Ética do Servidor Público Federal (DECRETO n. 1.171/94 – Seção I - Incisos I, IX e XI; Seção II – XIV alínea g):**

Seção I - Das Regras Deontológicas:

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.

IX - A cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo dedicados ao serviço público caracterizam o esforço pela disciplina. Tratar mal uma pessoa que paga seus tributos direta ou indiretamente significa causar-lhe dano moral. Da mesma forma, causar dano a qualquer bem pertencente ao patrimônio público, deteriorando-o, por descuido ou má vontade, não constitui apenas uma ofensa ao equipamento e às instalações ou ao Estado, mas a todos os homens de boa vontade que dedicaram sua inteligência, seu tempo, suas esperanças e seus esforços para construí-los.

XI - O servidor deve prestar toda a sua atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento, e, assim, evitando a conduta negligente. Os repetidos erros, o descaso e o acúmulo de desvios tornam-se, às vezes, difíceis de corrigir e caracterizam até mesmo imprudência no desempenho da função pública.

Seção II - Dos Principais Deveres do Servidor Público:

g) ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social, abstendo-se, dessa forma, de causar-lhes dano moral;

Fica, desde já, ciente o(a) servidor(a), que a reincidência em fatos semelhantes implicará em abertura de Sindicância e/ou Processo Administrativo Disciplinar, com previsão de punição, segundo a Lei 8.112/90.

_____, ____ de _____ de _____.

Diretor

Chefe Imediato

Servidora

ANEXO B - MODELO DE TAC DA CGU, DE ACORDO COM A IN 02/2017

TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA			
IN CGU n. 02/2017			
PROCESSO RELACIONADO		<i>NUP nº</i> <i>(Caso os fatos denunciados/apurados não estejam no mesmo processo em que será celebrado o TAC)</i>	
1 - IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR COMPROMISSÁRIO			
NOME:			
SIAPE:		UNIDADE DE EXERCÍCIO:	
TELEFONE:		E-MAIL:	
2 - AUTORIDADE CELEBRANTE			
NOME:			
CARGO:			
3 - AUTORIDADE HOMOLOGADORA			
NOME:			
CARGO:			
4 - PROPOSTA DE TAC			
OFÍCIO		A PEDIDO	
5 - FUNDAMENTOS DE FATO E DIREITO			
<p><i>Sugestão de texto:</i></p> <p><i>Considerando o baixo potencial ofensivo das irregularidades objeto do presente processo, uma vez que... (descrever as irregularidades).</i></p> <p><i>Considerando não haver indícios de crime contra a Administração Pública ou improbidade administrativa; de circunstância prevista no art. 128 da Lei n. 8.112, de 1990, que justifique a majoração da penalidade de advertência ou similar; e de conduta infracional que tenha acarretado prejuízo ao erário superior a 8 mil reais.</i></p> <p><i>Considerando que o Termo de Ajustamento de Conduta tem por objetivo garantir a eficiência e racionalidade indispensáveis na atuação das corregedorias em toda a Administração Federal, e em obediência aos princípios da eficiência, da economicidade e do interesse público por meio da racionalização dos procedimentos administrativos.</i></p> <p><i>A autoridade instauradora firma o presente compromisso, por meio do qual o servidor interessado assume a responsabilidade pela irregularidade a que deu causa e compromete-se a ajustar sua conduta e a observar os deveres e proibições previstos na legislação vigente.</i></p>			

6 - DISPOSITIVO LEGAL VIOLADO	
Mencionar o dispositivo legal (artigo e inciso - arts. 116 e/ou 117 da Lei n. 8.112/90)	Outras observações: Mencionar mais detalhes sobre a irregularidade cometida, caso necessário.
7 - DECLARAÇÃO DE ASSUNÇÃO DE RESPONSABILIDADE	
Sugestão de texto: O compromissário assume a responsabilidade pela irregularidade a que deu causa, descrita no item 5, e compromete-se a ajustar sua conduta e a observar os deveres e proibições previstos na legislação vigente, nos termos do presente Termo de Ajustamento de Conduta.	
8 - COMPROMISSO	
Sugestão de texto: <i>O compromissário declara reconhecer a inadequação da sua conduta e compromete-se a observar e a cumprir o elenco de deveres e proibições a que está sujeito enquanto servidor público, notadamente os previstos na Lei n. 8.112/90, bem como no Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto n. 1.171/94) e no Código de Conduta Profissional do Servidor da CGU.</i> <i>O compromissário assume o dever de doravante, em situação similar, agir dentro das cautelas e formalidades exigidas pela disciplina e pela ética e, em caso de dúvida, buscar a devida orientação.</i> <i>O compromissário compromete-se, ainda, a (descrever as obrigações impostas ao servidor a serem cumpridas ao longo do prazo estabelecido e as formas como deve fazê-lo), mediante apresentação de documentação comprobatória (se for o caso).</i>	
9 - EXISTÊNCIA DE PREJUÍZO AO ERÁRIO (até 8 mil reais, quando não caracterizar extravio ou dano a bem público em que seja cabível apuração por Termo Circunstanciado Administrativo - TCA)	
SIM	NÃO
VALOR DO RESSARCIMENTO:	
10 - PRAZO DE CUMPRIMENTO	
Colocar o prazo, limitado a 2 anos.	
11 - FORMA DE FISCALIZAÇÃO DAS OBRIGAÇÕES	
Será realizada pela chefia imediata do servidor, ora exercida pelo Sr. [nome, cargo, matrícula e lotação do chefe imediato do	

servidor], a quem será encaminhada cópia deste Termo... (ajustar conforme o caso concreto).

12 - DECLARAÇÃO SOBRE ATENDIMENTO ÀS VEDAÇÕES

O compromissário declara, ainda:

Não ter, nos últimos dois anos, gozado do benefício estabelecido na IN CGU n. 2/2017;

Não possuir registro válido de penalidade disciplinar em seus assentamentos funcionais;

Estar ciente que, declarado o cumprimento do TAC, não será instaurado procedimento disciplinar pelos mesmos fatos objeto do ajuste, e que o seu descumprimento poderá ser objeto de consideração no exame de novas ocorrências no bojo de processo disciplinar que eventualmente venha a ser instaurado.

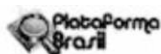
LOCAL E DATA

Brasília, DF, ____ de _____ de 20__.

ASSINATURA DO COMPROMISSÁRIO



ASSINATURA DA AUTORIDADE CELEBRANTE

ANEXO C - FORMULÁRIO DE AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA



MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP

FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

1. Projeto de Pesquisa: O Termo de Ajustamento de Conduta como alternativa ao Processo Administrativo Disciplinar no Instituto Federal Farroupilha			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 6			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 7. Ciências Humanas			
PESQUISADOR RESPONSÁVEL			
5. Nome: MELISSA REGHELIN GASTALDO			
6. CPF: 803.439.530-72		7. Endereço (Rua, n.º): GENERAL OSORIO CENTRO 1590 JAGUARI RIO GRANDE DO SUL 97760000	
8. Nacionalidade: BRASILEIRO		9. Telefone: 55999717893	11. Email: melissagastaldo@gmail.com
<p>Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.</p>			
Data: <u>24</u> / <u>08</u> / <u>2018</u>		 Assinatura	
INSTITUIÇÃO PROPONENTE			
12. Nome: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA		13. CNPJ: 10.662.072/0009-05	14. Unidade/Orgão: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA
15. Telefone: (55) 3255-0200		16. Outro Telefone:	
<p>Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.</p>			
Responsável: <u>Carla Comerlato Jardim</u> <u>Reitora</u> Instituto Federal Farroupilha - RS		CPF: <u>464.188.450-34</u>	
Cargo/Função: _____		 Assinatura	
Data: <u>24</u> / <u>08</u> / <u>2018</u>			
PATROCINADOR PRINCIPAL			
Não se aplica.			

ANEXO D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO- TCLE

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mestrado intitulada "O Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) como alternativa ao Processo Administrativo Disciplinar (PAD) na responsabilização dos servidores no Instituto Federal Farroupilha – vantagens e desafios", que fará pesquisa documental e entrevistas tendo como objetivo: analisar o Termo de Ajustamento de Conduta frente ao Processo Administrativo Disciplinar, bem como sua aplicabilidade e efetividade, sob a ótica do servidor e do Instituto Federal Farroupilha e como objetivos específicos: abordar o Processo Administrativo Disciplinar dos servidores públicos de uma forma geral, de acordo com a legislação vigente; analisar o instituto do Termo de Ajustamento de Conduta de servidores públicos federais de acordo com a instrução normativa que o regulamenta; aprofundar a análise dos processos administrativos disciplinares ocorridos dentro do Instituto Federal Farroupilha nos últimos dois anos; verificar a aplicabilidade do ajustamento de conduta na apuração de responsabilidade no Instituto Federal Farroupilha; e analisar as oportunidades e os desafios, oriundos do ajustamento de conduta, para o servidor público e para a gestão.

Serão previamente marcados a data e horário para as perguntas, utilizando entrevista semiestruturada. Estas medidas serão realizadas no Instituto Federal Farroupilha. Não é obrigatório responder a todas as perguntas.

O(a) Senhor(a) e seu/sua acompanhante não terão despesas e nem serão remunerados pela participação na pesquisa. Todas as despesas decorrentes de sua participação serão ressarcidas. Em caso de dano durante a pesquisa será garantida a indenização.

Os riscos destes procedimentos serão mínimos por envolver a dimensão emocional como reviver situações e memórias transcorridas durante a atuação profissional.

A sua identidade será preservada pois cada indivíduo será identificado por um número.

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão contribuir com a produção de conhecimento acerca dos processos administrativos disciplinares e termos de ajustamento de conduta realizados pelo IFFar.

As pessoas que estarão acompanhando os procedimentos serão os pesquisadores estudante de Mestrado Melissa Reghelin Gastaldo e o orientador do Mestrado, Professor Doutor Paulo Delgado.

O(a) senhor(a) poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida através da não-identificação do seu nome.

Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

NOME DO PESQUISADOR PARA CONTATO Melissa Reghelin Gastaldo
NÚMERO DO TELEFONE (55) 3255 1000 (55) 984562001
ENDEREÇO Rua General Osório 1590 Jaguarí RS CEP 97760000
ASSINATURA DO PESQUISADOR

Comitê de Ética em Pesquisa – CEP IF Farroupilha
Rua Esmeralda, 430, Bairro Camobi, Santa Maria, Rio Grande do Sul – Fone/Fax: (55)32189850
e-mail: cep@iffarroupilha.edu.br
CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - SEPN 510, Norte, Bloco A, 3º andar, Ed. Ex-INAN,
Unidade II – Brasília – DF- CEP: 70750-521 - Fone: (61)3315-5878/ 5879 – e-mail: conep@saude.gov.br

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e, que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Eu compreendo que neste estudo, as medições dos experimentos/procedimentos de tratamento serão feitas em mim, e que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Nome por extenso Douglas Ricardo Boardman dos Reis

Assinatura [Assinatura] Local: Uruguaiana/RS Data: 28/11/18

ANEXO E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO- TCLE

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mestrado intitulada "O Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) como alternativa ao Processo Administrativo Disciplinar (PAD) na responsabilização dos servidores no Instituto Federal Farroupilha – vantagens e desafios", que fará pesquisa documental e entrevistas tendo como objetivo: analisar o Termo de Ajustamento de Conduta frente ao Processo Administrativo Disciplinar, bem como sua aplicabilidade e efetividade, sob a ótica do servidor e do Instituto Federal Farroupilha e como objetivos específicos: abordar o Processo Administrativo Disciplinar dos servidores públicos de uma forma geral, de acordo com a legislação vigente; analisar o instituto do Termo de Ajustamento de Conduta de servidores públicos federais de acordo com a instrução normativa que o regulamenta; aprofundar a análise dos processos administrativos disciplinares ocorridos dentro do Instituto Federal Farroupilha nos últimos dois anos; verificar a aplicabilidade do ajustamento de conduta na apuração de responsabilidade no Instituto Federal Farroupilha; e analisar as oportunidades e os desafios, oriundos do ajustamento de conduta, para o servidor público e para a gestão.

Serão previamente marcados a data e horário para as perguntas, utilizando entrevista semiestruturada. Estas medidas serão realizadas no Instituto Federal Farroupilha. Não é obrigatório responder a todas as perguntas.

O(a) Senhor(a) e seu/sua acompanhante não terão despesas e nem serão remunerados pela participação na pesquisa. Todas as despesas decorrentes de sua participação serão ressarcidas. Em caso de dano durante a pesquisa será garantida a indenização.

Os riscos destes procedimentos serão mínimos por envolver a dimensão emocional como reviver situações e memórias transcorridas durante a atuação profissional.

A sua identidade será preservada pois cada indivíduo será identificado por um número.

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão contribuir com a produção de conhecimento acerca dos processos administrativos disciplinares e termos de ajustamento de conduta realizados pelo IFFar.

As pessoas que estarão acompanhando os procedimentos serão os pesquisadores estudante de Mestrado Melissa Reghelin Gastaldo e o orientador do Mestrado, Professor Doutor Paulo Delgado.

O(a) senhor(a) poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida através da não-identificação do seu nome.

Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

NOME DO PESQUISADOR PARA CONTATO Melissa Reghelin Gastaldo

NÚMERO DO TELEFONE (55) 3255 1000 (55) 984562001

ENDEREÇO Rua General Osório 1590 Jaguari RS CEP 97760000

ASSINATURA DO PESQUISADOR

Comitê de Ética em Pesquisa – CEP IF Farroupilha

Rua Esmeralda, 430, Bairro Camobi, Santa Maria, Rio Grande do Sul – Fone/Fax: (55)32189850

e-mail: cep@iffarroupilha.edu.br

CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - SEPN 510, Norte, Bloco A, 3º andar, Ed. Ex-INAN, Unidade II – Brasília – DF- CEP: 70750-521 - Fone: (61)3315-5878/ 5879 – e-mail: conep@saude.gov.br

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e, que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Eu compreendo que neste estudo, as medições dos experimentos/procedimentos de tratamento serão feitas em mim, e que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Nome por extenso

PAULO RICARDO DE JESUS COSTA

Assinatura



Local: SANTA MARIA - RS

Data: 30/11/2018

ANEXO F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO- TCLE

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mestrado intitulada "O Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) como alternativa ao Processo Administrativo Disciplinar (PAD) na responsabilização dos servidores no Instituto Federal Farroupilha – vantagens e desafios", que fará pesquisa documental e entrevistas tendo como objetivo: analisar o Termo de Ajustamento de Conduta frente ao Processo Administrativo Disciplinar, bem como sua aplicabilidade e efetividade, sob a ótica do servidor e do Instituto Federal Farroupilha e como objetivos específicos: abordar o Processo Administrativo Disciplinar dos servidores públicos de uma forma geral, de acordo com a legislação vigente; analisar o instituto do Termo de Ajustamento de Conduta de servidores públicos federais de acordo com a instrução normativa que o regulamenta; aprofundar a análise dos processos administrativos disciplinares ocorridos dentro do Instituto Federal Farroupilha nos últimos dois anos; verificar a aplicabilidade do ajustamento de conduta na apuração de responsabilidade no Instituto Federal Farroupilha; e analisar as oportunidades e os desafios, oriundos do ajustamento de conduta, para o servidor público e para a gestão.

Serão previamente marcados a data e horário para as perguntas, utilizando entrevista semiestruturada. Estas medidas serão realizadas no Instituto Federal Farroupilha. Não é obrigatório responder a todas as perguntas.

O(a) Senhor(a) e seu/sua acompanhante não terão despesas e nem serão remunerados pela participação na pesquisa. Todas as despesas decorrentes de sua participação serão ressarcidas. Em caso de dano durante a pesquisa será garantida a indenização.

Os riscos destes procedimentos serão mínimos por envolver a dimensão emocional como reviver situações e memórias transcorridas durante a atuação profissional.

A sua identidade será preservada pois cada indivíduo será identificado por um número.

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão contribuir com a produção de conhecimento acerca dos processos administrativos disciplinares e termos de ajustamento de conduta realizados pelo IFFar.

As pessoas que estarão acompanhando os procedimentos serão os pesquisadores estudante de Mestrado Melissa Reghelin Gastaldo e o orientador do Mestrado, Professor Doutor Paulo Delgado.

O(a) senhor(a) poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida através da não-identificação do seu nome.

Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

NOME DO PESQUISADOR PARA CONTATO Melissa Reghelin Gastaldo

NÚMERO DO TELEFONE (55) 3255 1000 (55) 984562001

ENDEREÇO Rua General Osório 1590 Jaguari RS CEP 97760000

ASSINATURA DO PESQUISADOR

Comitê de Ética em Pesquisa – CEP IF Farroupilha

Rua Esmeralda, 430, Bairro Camobi, Santa Maria, Rio Grande do Sul – Fone/Fax: (55)32189850

e-mail: cep@iffarroupilha.edu.br

CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - SEPN 510, Norte, Bloco A, 3º andar, Ed. Ex-INAN,

Unidade II – Brasília – DF- CEP: 70750-521 - Fone: (61)3315-5878/ 5879 – e-mail: conep@saude.gov.br

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e, que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Eu compreendo que neste estudo as medições dos experimentos/procedimentos de tratamento serão feitas em mim, e que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Nome por extenso

Carlos Roberto Devincenzi Socol

Assinatura



Local: Jaguari

Data: 28/11/2018

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1) Em que medida e de que maneira o Termo de Ajustamento de Conduta tem sido aplicado no IFFar? Como se dá esse procedimento?

2) Em que termos é possível utilizar o Termo de Ajustamento de Conduta para as questões de responsabilidade dos servidores públicos no Instituto Federal Farroupilha?

3) Quais os resultados efetivos produzidos pela aplicação do Termo de Ajustamento de Conduta no Instituto Federal Farroupilha, ou seja, quais as melhorias relacionadas a ele?

4) Com base na pesquisa realizada nos processos da COPSIA, desde o nascimento do IFFar, foi possível verificar os seguintes números de PAD e TAC: 14 PADs e 4 TACs finalizados. Através desse números, como o entrevistado comenta esses resultados?

5) Com base na sua experiência na COPSIA, qual dos procedimentos possui mais efetividade?

6) A COPSIA é o único órgão competente para apurar as responsabilidades que podem ser objeto de TAC? Você acha que é um número suficiente de servidores?

7) O Termo de Ajustamento de Conduta, como alternativa ao Processo Administrativo Disciplinar para apuração de responsabilidade dos servidores públicos no Instituto Federal Farroupilha, traz oportunidades? Quais? E desafios? Quais?

APÊNDICE B - ENTREVISTAS

Entrevista 1

Entrevistadora (E1):

- Em que medida e de que maneira o Termo de Ajustamento de Conduta tem sido aplicado no Instituto Federal Farroupilha? E como se dá esse procedimento?

Entrevistado (E2):

- Na realidade o Termo de Ajustamento de Conduta, ele foi criado, né... Ele é utilizado, já é uma ferramenta já prevista, mas com a ideia sempre de tentar fazer a prevenção, né, ou seja, evitar que o servidor seja exposto a um procedimento correccional, que normalmente é desgastante pro servidor em função de vários aspectos, né... Então, na realidade, nós temos utilizado, principalmente a partir de 2016, essa ferramenta chamado Termos de Ajustamento de Conduta, famoso TAC. Já aplicamos pelo menos uns 4 ajustamentos de condutas em campos diferentes sempre dando, né, ideia e a oportunidade do servidor também de explanar sua ideia, né, em relação aos fatos, às supostas irregularidades que ele estaria incorrendo. Sempre a gente cita qual é o enquadramento legal, né, que isso e a aplicação desses atos.

E1:

- E como que se dá o procedimento do TAC? Como é que ele se inicia? Como é que ele muda de fase? Gostaria que tu descrevesse, assim, em termos leigos, né, como que dá esse procedimento.

E2:

- Na realidade, quando chega uma situação de uma suposta irregularidade, a gente analisa e verifica que aquilo ali não é, na realidade, a primeira ocorrência, fazendo referência a este servidor, mas procuramos fazer uma análise dos fatos e supostas irregularidades de menor gravidade; nós procuramos fazer contato com a direção do campus e promover um encontro da direção do campus, a gestão de pessoas do campus, o chefe imediato do

servidor e pelo menos de um a dois servidores da COPSIA né, é... para fazer esse ajustamento. Então, quando se chega ao campus, a gente, previamente agendado, chama o servidor, existe uma fala, normalmente eu conduzo esse ajustamento de conduta, de uma forma tranquila, né, coloca ao servidor que não está sendo acusado de nada, que não vai dar... se ele tivesse caracterizado e formalizado, ele estaria respondendo a um procedimento, um PAD por exemplo, que é na realidade uma preliminar, tentando evitar e saber a versão dele em relação àqueles supostos fatos. E aí colocamos para o servidor, ele explana sua versão sobre as supostas irregularidades, ouvimos a chefia, no final você faz um acordo, né, que ele é formalizado através de um documento. Nesse documento, a gente cita as supostas irregularidades e os enquadramentos legais que existem, com as penalidades previstas. O TAC é feito em 3 vias, uma via fica com a COPSIA, uma via fica com o servidor e uma via fica em uma pasta, que não é a pasta do servidor, por que, né, existe um controle dentro de cada CGP o campus, que a gente coloca todos os TAcS feitos, na realidade é uma cópia de um ato que é praticado, então na realidade vai a cópia desse TAC para dentro da pasta do servidor. É feito um controle paralelo na gestão de pessoas do campus.

E1:

- Em que termos é possível utilizar o Termo de Ajustamento de Conduta para as questões de responsabilidades dos Servidores Públicos no Instituto Federal Farroupilha?

E2:

- Normalmente as questões que envolvem, assim, o menor potencial, digamos assim, em termos e penalidade, nós procuramos aplicar o TAC, tipo uma situação pontual em relação a uma pequena falta de urbanidade, tudo questões que envolvem, assim, menor potencial agressivo, menor potencial em termos de penalidade; então, digamos assim, ó, o uso inadequado de alguma ferramenta, mas isso em termos e situações pontuais quando começam a reiterar o procedimento, a gente instala um procedimento previsto, uma investigação preliminar ou uma sindicância investigativa, acusatória ou até o

PAD, então, né, normalmente se aplica em questões de menor potencial, normalmente falta de urbanidade, coisas bem pontuais, algum uso de ferramentas inadequadas, né, alguma situação, assim ó, até de patrimônio quando já existe o termo circunstanciado, já foi feito o termo circunstanciado, mas para evitar uma reiteração em sumiço, por exemplo, de patrimônio, então, na realidade, a gente faz orçamento, por exemplo, para alguma questão patrimonial pelo termo circunstanciado, ouve a, digamos a recuperação do bem ou digamos o valor referente ao bem, isso é recuperado, não existe dano erário, mas o servidor fica reiterado ali, que ele está, poderá, ser penalizado em uma reincidência.

E1:

- Quais os resultados efetivos produzidos pela aplicação do Termo de Ajustamento de Conduta no Instituto Federal Farroupilha? Ou seja, quais as melhorias relacionadas a ele?

E2:

- A mediação sempre é a melhor ferramenta, porque o desgaste para a instituição, para o servidor, né, é muito grande, quando você acaba expondo um servidor, a própria instituição, há um processo correccional, procedimento correccional, então, sempre o Termo de Ajustamento de Conduta é sempre uma ferramenta muito adequada, tem sido usado, em todas as situações que foram usados os Termos de Ajustamento de Conduta, elas surtiram efeitos muito positivos, os servidores não reincidiram nas supostas irregularidades. É... sempre que tiver alguma dúvida buscaram a COPSIA, também as unidades de informação, antes de incorrer uma segunda demanda. Então, já aplicamos vários TACs e esses TACs foram muito produtivos. Eu acredito muito na mediação como uma ferramenta que evita sempre os danos pra instituição, risco de imagem, risco, é... inclusive a questão orçamentária e financeira, porque existe um custo envolvido em qualquer investigação.

E1:

- Com base na pesquisa realizada nos processos da COPSIA, foi possível verificar que existem mais PADs arquivados do que TAC, né, falando aqui só dos

finalizados que foram os que eu tive acesso. Hã... através desses números, né, como o entrevistado comenta esses resultados?

E2:

- Na realidade esse resultado de mais arquivamento do que, é..., penalidade, digamos assim, isso em função que a maior parte, 90% ou mais, das ações que acabam virando um procedimento convencional são de cunho culposo e não doloso, então o culpado, apesar ser uma instituição ainda jovem, na realidade a gente tem trabalhado muito com a questão preventiva, com a orientativa. Todo servidor que entra no Instituto Federal Farroupilha, logo que ingressa, ele participa de um seminário de acolhida dos novos servidores. Nós temos ido até as unidades dos campus pra fazer falas, né, fazer inserções, falas, tirar as dúvidas dos servidores, temos abertos canais de comunicação, tá, através da ouvidoria, através da própria comissão de ética, que tem feito um trabalho em relação a isso, a unidade correcional, que é a COPSIA, então eu acredito que o arquivamento é a maior parte dos casos porque se mostrou, assim ó, que não houve uma ação, é..., dolosa, né. Então, na realidade, houve, às vezes, até falha da própria instituição, ela (inaudível) falta de um procedimento, alguma norma não muito bem esclarecida. Aos demais casos, é claro, que houve uma ação ou digamos uma... algum aspecto agravante, algumas situações mais graves, a combinar inclusive em penalidades, já tivemos em um Instituto Federal Farroupilha situação de demissão de docente.

E1:

- Essa situação de demissão de docente, ela já foi concluída? Porque não tem aqui nesses processos!

E2:

- Na realidade esse processo é do campus Santo Augusto. Ele começou através de um encaminhamento de uma denúncia, uma sindicância, é... que passou, virou um procedimento disciplinar, é... um processo longo, durou 4 anos, foi feito através de uma comissão externa solicitada pela própria, ahn... pela instituição para junto à CGU, foram treze (inaudível) externos que esgotaram todas as instâncias, né, com ampla defesa, contraditório, mas foi

uma questão pontual, onde houve quebra de DE, problema de fraude, o professor fraudava documentos, é... houve uma farta quantidade de provas, né, em relação a isso, o professor, esse, ele atuava, tinha DE (dedicação exclusiva) e atuava numa outra universidade particular da família dele, então houve uma série de provas bem robustas que culminaram na demissão do professor.

E1:

- Ainda é bem reduzido o número de Termos de Ajustamento de Conduta, né, o senhor atribui esse reduzido número a ser um Instituto novo?

E2:

- Acredito que na realidade a pequena quantidade de ajustamento de conduta é até porque é uma formação de uma consciência, eu acho que é uma nova postura, então mudar um paradigma. A própria COPSIA sempre foi vista como a unidade realmente, assim ó, de punição e realmente não é assim que funciona. Hoje a nossa leitura, enquanto Instituto e até em relação a algumas outras instituições que nós temos um trabalho feito um trabalho de forma solidária e conjunta, tipo Universidade Federal de Santa Maria, a ideia é que a gente procure sempre, é... colocar na cabeça do servidor, da própria instituição, que, na realidade, a mediação, a busca de evitar problemas, a reiteração de problemas é o melhor caminho. Então, sempre que você detectar um problema, o ideal é fazer os devidos encaminhamentos; a gente sempre faz orientação que tem que se cumprir a hierarquia, tem que se usar os canais competentes, tem que ficar devidamente formalizada a denúncia e quando chega até a COPSIA, por exemplo, a gente faz uma análise, faz uma preliminar para verificar se aquele servidor/servidora já teve outra situação, ou seja, se é uma reiteração ou se é uma situação pontual em relação àquele assunto e questões de menor gravidade a gente sempre procura dá esse encaminhamento. Então, na realidade, o Termo de Ajustamento de Conduta, como eu já disse anteriormente, foi... começamos a implementar, a partir de 2016, até porque houve uma mudança, né, da gestão, né, em relação a essas questões de tentar mediar os conflitos de menor potencial ofensivo, digamos

assim, e a partir disso, daí, é minimizar questões que são bem mais simples de serem resolvidas.

E1:

- Com base na sua experiência na COPSIA, qual os procedimentos: o TAC ou o PAD, possui maior efetividade?

E2:

- TAC ou PAD? Eu acho que, na realidade, para o servidor, como eu comentei antes, como... quando é uma situação inicial, pontual, e o servidor sempre o TAC vai ter mais efetivo, o servidor no momento que ele é chamado e é orientado, é colocado para ele as supostas irregularidades, é o desdobramento, né, a partir de um procedimento correccional formal, dado que é um rito ordinário ou sumário, ele fica alerta e sabe das consequências, então é difícil o servidor permanecer nessa situação, normalmente ele repensa a situação e busca o equilíbrio; então, na realidade, eu acho que esse procedimento do TAC sempre ele vai ser melhor em relação ao PAD, o PAD ele tem um cunho formal, existe formalidade para defesa. Mas o pior de tudo nem é a consequência, mas eu acho que é a questão psicológica do servidor, qualquer servidor que passe por um PAD, né, sendo acusado e que, no final, mesmo sendo inocentado, ele tem um desgaste emocional, psicológico, para ele, para família, para os colegas, muito grande.

E1:

- A COPSIA é o único órgão competente para apurar as responsabilidades que podem ser objeto de Termo de Ajustamento de Conduta? Você acha que é um número suficiente de servidores?

E2:

- Na realidade, nós temos a COPSIA, né, como unidade correccional, e temos uma outra comissão que tem um trabalho muito importante, que é a comissão de ética, então muitos processos eles chegam até a comissão de ética e eu acho que a comissão de ética também faz ou deveria fazer esse trabalho de ajustamento de conduta. Até onde eu sei, em relação ao trabalho da comissão de ética, eles fazem uma avaliação e, na realidade, eles tem algumas previsões

legais para fazer, então eu acredito que a comissão de ética, não sei se fazem, mas seria muito interessante, dentro das suas atribuições, também realizar o TAC, o TAC sempre é aquela conversa onde o... é colocado para o servidor a suposta irregularidade, ele tem como se explicar ou colocar sua versão sobre os fatos, né, então eu achei muito interessante. Em relação a COPSIA, nós temos procurado fazer os TACs, e eu acho que ainda o número é pequeno, mas nós devemos fazer mais TACs. Bom, quanto à quantidade de pessoal necessário, eu acho que, dentro do que eu conheço, seria necessário montarmos uma comissão específica, devidamente qualificada, em relação ao ajustamento de conduta, porque na mediação, no meu entender, a conduta da mediação tem que ser uma conduta imparcial, como é todo procedimento, mas o próprio servidor tem que ser tranquilizado no sentido de ele falar, abrir seu coração, abrir a sua versão, né, então... a condução de um TAC também tem que ser qualificada, não pode ser feita por um servidor, uma servidora, um conjunto de pessoas despreparadas.

E1:

- Esses Termos de Ajustamento de Conduta que o senhor acompanhou, como é que foi a recepção do servidor, pra fazer esse Termo de Ajustamento de Conduta? E, com relação aos procedimentos, aos Processos Administrativos Disciplinares que o senhor já conduziu, há uma diferença na receptividade do servidor que está respondendo?

E2:

- Sempre que a gente vai fazer um TAC, a primeira situação é uma conversa; então, na realidade, todas as partes a gente orienta, coordena, né, na condução do TAC, é... como no PAD também o presidente conduz, né, mas assim ó, eu acho que a situação do TAC, ela é muito proveitosa, porque, na realidade, se for devidamente conduzida pelo, digamos uma pessoa que está conduzindo o ajustamento de conduta e colocado ao servidor, aos presentes, explicar o que é o TAC, o que representa a mediação, né, os prós e os contras, né, eu digo sempre que é mais prós, ou seja a favor, que é um momento importante, onde a gente tá revendo uma situação ou validando ou não invalidando uma

situação, então é realmente a condução inicial do TAC, ela é muito importante, então... a pessoa que conduz o TAC, ela tem que procurar primeiramente colocar aos presentes que é uma mediação, então, explicar o que é uma mediação, explicar que realmente aquilo ali é uma... um procedimento pode ser depois, é... ser transformado num procedimento formal, com rito ordenado, tipo um PAD. E em relação ao PAD, o PAD é muito mais complicado, porque ele, normalmente, envolve um procurador, um defensor, é... envolve também rol de testemunhas; e, no momento que você é notificado, que você vai responder a um PAD, um Processo Administrativo Disciplinar, normalmente as pessoas têm um impacto muito forte, né, até elas se inteirarem da situação, buscarem informação, buscarem orientação de um procurador, existe um desgaste muito... muito grande para o servidor e para a própria instituição; porque, no momento que um servidor, ele está respondendo um PAD, é... dificilmente vai conseguir desempenhar suas funções na sua plenitude, ele está comprometido em relação à defesa da sua carreira, do seu cargo; então, realmente, o PAD, ele é muito complicado em termos de desgaste emocional, físico, inclusive financeiro pro servidor.

E1:

- O Termo de Ajustamento de Conduta, como alternativa ao Processo Administrativo Disciplinar para apuração de responsabilidade dos Servidores Públicos no Instituto Federal Farroupilha, traz oportunidades? Quais? E desafios?

E2:

- Eu acho que o ajustamento de conduta sempre vai trazer uma oportunidade... uma oportunidade onde as partes, né, no caso a instituição e o próprio servidor, conseguem conversar, né, frente a frente, de uma forma clara, uma forma responsável, sobre o que supostamente está acontecendo. É... eu acho que é uma... existe uma vantagem muito grande em relação a isso, então, no momento que o.. muitas vezes o servidor, ele precisa falar, ele precisar colocar as suas versões, né, a sua versão sobre os fatos. É... sobre consequência, né, que você me pergunta?

E1:

- Oportunidades.

E2:

- Oportunidades.

E1:

- Desafios.

E2:

- Eu acho que a oportunidade, na realidade, é uma mudança de paradigma, né, a mudança de paradigma tem a ver com essa mudança de conceito do que é unidade correcional. A unidade correcional ela tem que formalizar, tem que fazer as suas operações, tem coisas que correm sobre ritos sumários, né, rito ordinário; mas, na realidade, a mudança paradigma é que a própria instituição tem que criar canais, mecanismos, no caso o próprio TAC, para ajustar e evitar essa situação, né, essa situação de um procedimento formal... e mais eu te digo, assim ó, que realmente o TAC é muito eficiente e eu acho que em relações pontuais, tá, de menor potencial ofensivo, assim, ou gravidade, para ser apurado, e que o servidor realmente, assim ó, tenha tido uma atitude culposa e nunca dolosa. Quando existe má fé e, é... um pouco mais complicado aí, né, quando existia intenção da fraude, da improbidade administrativa, do dano ao erário, questões mais, assim, é... graves, que eu considero, a própria corrupção, atos de suposta corrupção, tem que ser, aí a gente deixa o TAC e utiliza formalmente o procedimento administrativo disciplinar, o PAD.

E1:

- E quais seriam os desafios do Termo de Ajustamento de Conduta?

E2:

- Em relação aos desafios, eu acho que é como se tem internamente, é uma mudança de paradigma, então nós precisamos, assim ó, é mostrar para a alta administração, começar pela alta administração, a mostrar a necessidade, é... digamos assim, em termos de retorno, é muito mais eficiente, é muito mais rápido, do que um PAD. Um TAC ele tem uma resposta de imediata, é... em termos de... o grande desafio seria, então, é... conscientizar a alta

administração, é... também qualificar servidores, de ter um plano de formação, né, de qualificação de novos servidores habilitados, não só na Reitoria, aqui na COPSIA, mas em todos os campus, né, é uma nova cultura, é a cultura da gente poder olhar os nossos problemas de frente, e de pronto já resolver os problemas. Isso para mim, o TAC, ele impacta diretamente na gestão de riscos, no momento que você consegue determinar, logo, o teu risco em relação a uma determinada situação, situações, assim ó, questões mais simples, tipo uma falta de urbanidade... uma falta de urbanidade começa uma coisa mais simples, daqui um pouquinho vira uma agressão física, daqui um pouquinho nós estamos tratando uma demissão. Então se um TAC entra e faz o ajuste inicial na falta de urbanidade, nós estamos evitando o que? As consequências do que vem pela frente... Então, realmente o desafio, o que que é? É conscientizar todos os servidores, principalmente a alta gestão, é... ter uma qualificação, um plano de qualificação, capacitação e qualificação para servidores, que a gente... possamos em cada campus e na unidade central, na Reitoria também, aplicarmos uma forma consciente, tranquila, o Termo de Ajustamento de Conduta.

E1:

- Para finalizar, então, o senhor disse que foram feitos quatro Termos de Ajustamento de Conduta desde que a Instrução Normativa entrou em vigor. Desses quatro Termos de Ajustamento de Conduta, houve alguma reincidência?

E2:

- Dos 4 TACs que nós fizemos, nenhum rescindiu, todos eles foram 100% efetivos. Inclusive os servidores, né, em relação a outras questões, em relação orientaram outros colegas, que, quando tinha alguma situação, alguma dúvida, de procurarem orientação da COPSIA. Então, na realidade, em vez de afastar o servidor da unidade correcional, virou um vínculo de comunicação. Eu acho que foi muito proveitoso o ajustamento de conduta, sempre as pessoas encaram. É claro, como eu te disse anteriormente, é necessário ter uma qualificação de quem aplica o ajustamento de conduta, uma situação delicada onde as partes

são ouvidas, tu tem que mediar, tu tem que ouvir, tu tem que enquadrar e mostrar ao servidor que, nesse aspecto, ele está incorrendo supostamente nessa irregularidade que pode gerar tal consequência, que, por enquanto, é uma situação leve, branda inicial, mas que pode ter repercussão inclusive no cargo e nas punições que vem junto com o procedimento administrativo disciplinar, um PAD, que é uma situação mais grave.

Entrevista 2

Entrevistadora (E1):

- Então, entrevistando o XXX, que também faz parte da COPSIA, a primeira pergunta é: Em que medida e de que maneira o Termo de Ajustamento de Conduta tem sido aplicado no Instituto Federal Farroupilha? E como se dá esse procedimento?

Entrevistado (E3):

- Bom, o Termo de Ajustamento de Conduta, até onde eu tenho conhecimento do que tem... da forma como ele tem sido empregado, ahn... tem sido empregado pra resolução de situações de conflito dentro da instituição, ahn... onde se acredita, onde é... aonde... onde acredita-se que com... por meio de um... de uma medida dessa natureza, você pode, é... colocar um fim nas disputas que a gente encontra, né, na instituição, de uma forma mais branda e mais pacífica, né. Eu trabalho também na comissão de ética e na comissão de ética nós temos também aplicação do Termo de Ajustamento de Conduta, mas é... lá esse termo, ele tem uma natureza um pouco distinta, não é... daquele... daquela que... quando utilizado na COPSIA, né, mas também é utilizado, não é, como uma medida lá, é... como uma medida, como a sanção, não é, aplicada a determinados casos que já é, que já são previstos, inclusive, no Código de Ética do Servidor Público.

E1:

- Como se dá o procedimento? Como que ele é feito, assim, no... não estou falando de questões legais, estou falando da prática mesmo... Como é que ele é feito?

E3:

- Bom, ele é proposto, ahn... ele é proposto no caso a parte que, é... em que cabe, né, você fazer essa aplicação desse Termo de Ajustamento de Conduta, é... mas assim, maiores detalhes sobre isso eu não saberia te dizer, até porque, eu ainda, na COPSIA, não fiz nenhum nenhuma aplicação prática desse termo, só realizei isso por meio da Comissão de Ética do Instituto. Então, falando da prática da aplicação desse termo na Comissão de Ética, ele é feito, no caso, né, esse termo, ele é proposto e ele é, na verdade, já é previsto, né, como uma das sanções, é... para as faltas de conduta ética. Então, se é uma falta de conduta ética, é... média, no caso, ou se é uma falta considerada leve, mas já reincidente, a gente aplica sim o Termo de Ajustamento de Conduta, não é, e é feita... ele é redigido, ele é apresentado ao servidor, que, cuja conduta foi apurada como, é... uma conduta que fere o Código de Ética do servidor público, e, então, ele... uma vez que o servidor toma conhecimento do termo, ele é, então, assinado pelo servidor e pela comissão de ética, e nesse... nessa situação, o servidor uma vez comprometido por meio do termo, ele passa a ser observado, né, por um determinado período, é... e, no período de vigência desse termo, ele fica em observação para ver se ele não vai reincidir naquela prática, né, tida como, é... antiética.

E1:

- É muito bom que tu sejas membro da COPSIA e também do Comitê de Ética, que isso vai enriquecer bastante meu trabalho, tendo essas duas visões, né, mesmo que tu não tenha feito nenhum TAC ainda pela COPSIA, tu fez o TAC pelo Comitê de Ética, que utiliza, com certeza, as normas de ética que estão amplamente citadas e trabalhadas na minha dissertação.

A segunda pergunta: Em que termos é possível utilizar o Termo de Ajustamento de Conduta para as questões de responsabilidade dos Servidores Públicos no Instituto Federal Farroupilha?

E3:

- Eu acho que é difícil responder essa pergunta, é bem difícil, porque são essas, ahn... essas questões de responsabilidade, via de regra, são coisas, assim, bem graves, né, e acaba que, pelo menos foi o que deu a entender aqui pela pergunta, né, são coisas bem graves... então, é difícil, mas não é impossível, a depender de.. da... do nível de gravidade, né, se não for algo realmente muito, é... que extrapole, né, o razoável, vamos assim dizer, eu creio que é possível sim. Então, se houver uma possibilidade, se, na avaliação da comissão que investiga o caso, que apura, né, os fatos, se na avaliação da comissão, pelo julgamento da comissão, aquilo se enquadrar como uma, é... uma conduta, exatamente, uma conduta que possa ser uma conduta leve, e não reincidente também, né, porque eu acredito que, se não for algo... mesmo que seja algo leve, mas se é algo que é reincidente, é... aí eu já, claro, pela própria... pelo próprio costume, pela própria, é... próprias normativas e que nós temos conhecimento e também já é encarado de outra maneira. Mas eu creio que sim, se for uma falta leve, se for uma conduta do servidor, é... primária, né, ele não é reincidente nisso, eu creio que é possível, sim, você aplicar o Termo de Ajustamento de Conduta.

E1:

- Tu disseste que não fez nenhum Termo de Ajustamento de Conduta na COPSIA, né, o XXX me passou que foram feitos quatro Termos de Ajustamento de Conduta desde o ano passado, que foi quando entrou em vigor, né, a normativa a respeito do TAC. Mas, então, pelos Termos de Ajustamento de Conduta que tu já realizaste, quais os resultados efetivos produzidos pela aplicação do Termo de Ajustamento de Conduta no Instituto Federal Farroupilha? Ou seja, quais as melhorias relacionadas a ele?

E3:

- Bom, eu posso me recordar, aqui, claramente de dois casos, né, é... bom, um deles é claro que, né, vou manter, certamente vou tratar em termos mais genéricos, né, até por uma questão ética, mas um dos casos nós tínhamos, ahn... um processo de apuração ética relacionado a um determinado servidor, que ele apresentava uma conduta que a gente julgou, né, pelas normativas e pelos diplomas legais que nós, ahn... temos que nos embasar pra isso, a comissão julgou que era uma falta onde cabia, né, claramente, um Termo de Ajustamento de Conduta, que é considerado, na comissão de ética, uma sanção mediana, não é, sendo o último dos estágios, a última sanção mais grave seria a de censura, né. Então, nesse caso, foi aplicado a esse servidor, ele tinha um determinado comportamento, julgado como antiético e, esse comportamento, ele era, ainda que fosse um comportamento reiterado, mas foi num período, num espaço de tempo curto, né, e foi avaliado ali com comportamento, que uma vez que ele não tinha sido advertido claramente em relação àquele comportamento, ele, né, ele só poderia ser avaliado como reincidente depois de sofrer uma advertência nesse sentido. Então, a gente fez essa avaliação e ele foi, então, é... encaminhado, foi feito o termo de ajustamento conduta, ele assinou e, no período subsequente, que é o período de vigência do termo, a gente percebeu, sim, uma clara mudança na postura do servidor, né, que a gente percebeu claramente que ele, depois daquele termo de ajustamento conduta, por mais que uma ou outra situação, uma ou outra atitude dele, por mais que se aproximasse um pouco de atitudes que ele teve no passado, a gente percebeu que houve ali um declínio, né, naquelas atitudes até o ponto em que ela realmente não... nada perto daquilo que ele havia cometido no passado, a gente verificou, então, nesse sentido houve sucesso. Houve uma outra ocasião, um outro caso, é... só que nesse.. nessa situação eram, na verdade, o termo foi utilizado mais como meio de... ahn... de apaziguamento, porque não era um único servidor que estava sob, é... sob investigação, ou melhor dizendo, que tinha sua conduta sendo apurado, na verdade era um grupo de servidores, né, ou melhor dizendo, dois grupos, né, que estavam

claramente em uma situação bem delicosa, aí a comissão de ética ela assumiu um papel mais de mediadores de conflito, né, e um termo de ajuste de conduta foi aplicado a ambas as partes, né, que estavam ali, cada uma com seu... o seu nível de razão e de... (riso), e então foi aplicado esse Termo de Ajustamento de Conduta pra que aquela conduta delicosa que havia de ambas as partes, ela fosse, né, amenizada. De fato, é... a recepção inicial ao Termo de Ajustamento de Conduta foi, né, foi positiva por parte dos envolvidos, mas depois a gente percebeu, né, quando foi feito realmente o... quando o termo de conduta, o Termo de Ajustamento de Conduta foi apresentado a esses servidores, né, nós percebemos que... ahn... houve uma insatisfação em po... por parte dos participantes, né, é... porque não era um só que estava sendo ali... não é uma medida diretamente direcionado a um servidor, né, que, é... tido por culpado, vamos assim dizer, por eticamente, é... que sofreria uma sanção ética, no caso, mas não era um, eram dois grupos basicamente, que estavam em conflito. Então, por conta disso, houve um pouco de insatisfação de ambas as partes, né, a gente percebeu que alguns deles queriam que os processos de apuração ética fossem até o fim e que as... a punição fosse feita, né, é... mas ainda assim, ainda com essa insatisfação, né, houve também uma certa sensação de apaziguar... de apaziguamento ali naquela, é... naquela situação que havia ali. Então esses foi os dois casos assim que eu posso lembrar, tinha... tem outros, mas esses são os mais, é... que deixam mais claro acho que o que que tá perguntando.

E1:

- Com base na pesquisa que eu realizei nos processos da COPSIA, eu pude verificar que foram feitos quatro Termos de Ajustamento de Conduta e cerca de 15 PADs já arquivados e bastante PADs em andamento também. Através desses números, né, como que tu comenta os resultados dos processos e dos termos de ajustamento?

E3:

- Bom, é... eu creio que eles estão dentro da... dentro da normalidade dados os... dadas as condições, né, e prevê a... as prévias condições legais, né, ou seja, um plano de fundo legal que estava relacionado a cada de processos, tendo em

vista essa... ahn... o advento, no caso, agora dos Termos de Ajustamento de Conduta, ahn... eu vejo que... eu vejo isso como algo bem positivo, por que nos garante uma nova... é... um novo meio, né, de conclusão desses processos. Eu vejo como algo positivo esse advento e vejo que vai contribuir muito para os processos daqui para frente, né, os processos, como eu disse, os processos que nós já temos, os que já foram arquivados, que já tiveram seu... sua finalização, eu julgo que eles são fruto de seu tempo, né, dado o plano de fundo legal e jurídico que nós tínhamos à época ou que se tinha à época, né, eu não estou a todo esse tempo na... no caso, na comissão, mas eu creio que eles dão conta de um quadro natural até do que... do que se tinha.

E1:

- Alguns processos já concluídos que eu analisei duraram 2 anos até mais tempo do que isso, né, ahn... e dos 62 processos que estão em andamento, muitos também já extrapolaram o prazo, né, mais de uma vez, tem alguns aqui que são de 2014, de 2015, nós estamos em 2018, né. Segundo o XXX me passou, também informalmente, um Processo Administrativo Disciplinar, por um estudo feito pela CGU, ele pode chegar ao custo de R\$ 20.000,00 por processo, né, e o Termo de Ajustamento de Conduta se resolve apenas com uma diária ou duas diárias dependendo de quantos servidores vão fazer... vão estar presentes, né. Com base na tua experiência na COPSIA, né, e com base também nesses dados que eu tô te passando, qual dos procedimentos, o PAD ou o TAC, possui mais efetividade para o Instituto?

E3:

- Bom, em termos de efetividade, né, eu creio que... ahn... eu francamente não sei se esses dois termos, eles seriam, em todos os aspectos, concorrentes, por que, ao meu ver, dado a experiência que eu já tenho, eu creio que, em alguns casos, sim, o TAC vai ter certamente uma vantagem, não é, não só financeira, né, mas tem também o próprio... ahn... que em alguma medida tem um impacto financeiro, sei, mas... o impacto também na... em... na questão dos servidores, né, destinados pra aquilo, é o tempo que um servidor destina, não é, o tempo, o esforço e... né, uso de recursos também, né, materiais, né, gente

poderia entrar em vários minudenses aqui, mas o fato até do... do custo, tempo, não é, que o servidor destina para aquele empreendimento, né, de apuração ali. Então, é claro que, em alguns casos, eu creio que realmente o TAC tem uma larga vantagem nisso, né, por essa questão de dar celeridade, né, da minimização dos custos, é... mas em termos de... há também outras questões que eu vejo que, então, é nesse sentido que eu julgo que eles não... nem tudo em... não é em todos os aspectos que eles teriam... que eles são... seriam concorrentes, no caso, né, então eu vejo que há casos, sim, em que você deve... que deve ser feito, no caso, um PAD, né, e... dada a gravidade do fato a ser apurado, né, e uma vez apurado, né, carece aí de uma... há sim, claro, até pra uma questão de senso de justiça, tem coisas que realmente você pode muito bem trazer o servidor para uma reflexão e tal, porque é a proposta do próprio Termo de Ajustamento de Conduta, né, traz o servidor pra uma reflexão, olha sobre as atitudes, isso não não está correto, assim, assim, que você fez, aqui, aqui, aqui, e, a partir disso, ele vai ter uma reeducação, vamos assim dizer só da sua forma de agir. O que não vale em todos os casos eu penso, até porque eu vejo que, em alguma... em alguns casos, nós temos que... existe um senso de justiça que algo deve ser feito, né, então, tem questão de reparação de danos e coisas que nem caberia isso também. Então, eu vejo que há casos em que o PAD é necessário mesmo e que ele deve ser tomado como a medida adequada, né.

E1:

- A COPSIA é o único órgão competente para apurar as responsabilidades que podem ser objeto de Termo de Ajustamento de Conduta? Você acha que é um número suficiente de servidores?

E3:

- Bom, é... dentro da esfera da COPSIA, obviamente, ela é a única, né, que trabalha com isso, e quando eu falo de espera, eu estou falando justamente dessa questão, né, dos... ahn... das condutas que geram, né, que... o que... que ensejam um crime de responsabilidade, alíás, melhor dizendo, uma conduta, né, um desvio na finalidade na conduta do servidor público, que é aquilo que

se apura, né, na COPSIA. Mas é claro que nós temos também, aquilo que eu já citei, a questão da conduta ética do servidor e aí entra a comissão de ética, que realiza esse Termo de Ajustamento de Conduta, mas é claro, a gente está tratando de finalidades, né, de naturezas distintas, né, de atitudes irregulares, vamos colocar assim, de forma geral, do servidor, que são de naturezas distintas: uma basicamente em termos morais e éticos, e outra, né, numa esfera um pouco mais grave, mais gravosa, que nós estamos tratando aí de desvio de finalidade, né, do servidor público numa atitude que caberia ali um processo apurando responsabilização dele.

E1:

- O Termo de Ajustamento de Conduta como alternativa ao Processo Administrativo Disciplinar, para apuração de responsabilidade dos servidores públicos, no Instituto Federal Farroupilha, traz oportunidades? Quais? Traz desafios? Quais?

E3:

- Olha... oportunidades trás sim e, até voltando um pouco a pergunta que tu... a pergunta anterior, de quais os órgãos que tem essa responsabilidade ou tem essa prerrogativa, né, de redigir um Termo de Ajustamento de Conduta e aplicá-lo, né, em prática. Eu julgo que, é... nós teríamos uma possibilidade clara aí e de ampliar essa... o uso do termo de conduta, claro isso teria que ser feito um estudo sobre as possibilidades sobre questão legal, mas que me foge aqui no momento, mas, por exemplo, a aplicação disso, é... de um termo desse em um estágio prévio, ou melhor dizendo, anterior, não é, a um processo administrativo ou mesmo anterior a uma sindicância, né. Eu julgo que é uma possibilidade de algo que é muito... é uma inovação, a gente poderia dizer assim, né, se isso... se houvesse algo nesse sentido, a gente poderia minimizar grande, em grande parte o número de ações ou de procedimentos de apuração, né, que ficariam a cargo da COPSIA e ela poderia se ater mais a casos mais graves mesmo e mais específicos, né, é... que demandam uma apuração e uma responsabilização, né, mais grave e eu vejo que esse seria um grande... uma grande inovação, né, acho que é uma das... uma alternativa, né, ahn... que uma

oportunidade, né. Agora, em termos de desafio, é um pouco daquilo que eu já disse né, é... nós temos alguns casos em que... ahn... ele pode trazer um pouco de... é... desse senso de injustiça, não é, mas eu... mas é o fato também que, se fosse aplicado dessa forma, no caso, anteriormente ao, né... ao Processo Administrativo Disciplinar nesse caso de uma conduta notadamente inadequada do servidor e tal, então, acho que, nesse caso, a gente nem teria esse problema problema, né, então é um problema que eu vi basicamente uma situação muito específica, assim né, e... eu vejo que os desafios seriam mais de.. em termos de... talvez até, não sei seria melhor, mas termos administrativos ou burocráticos, vamos assim dizer, né, e legais também da aplicação desse Termo de Ajustamento de Conduta, anteriormente a um pretenso Processo Administrativo Disciplinar. Então, é... esse, ao meu ver, seria um desafio, assim, no que diz respeito ao uso desse Termo de Ajustamento de Conduta, né. Mas, uma vez superado essa... superado esse obstáculo, no caso, ao meu ver, esse mais legal e administrativo, eu vejo que só teremos vantagens, né, assim... claro, quando bem aplicado, né, e para esses casos realmente menos gravosos e... é... eu acho que nós teríamos realmente muitos benefícios.

E1:

-Tu gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

E3:

- Não, não, acho que é isso aí mesmo!

Entrevista 3

Entrevistadora (E1):

- Iniciando, então, a entrevista com o XXX. Vamos iniciar com a primeira pergunta: Em que medida e de que maneira o Termo de Ajustamento de Conduta tem sido aplicado no Instituto Federal Farroupilha? Como se dá esse procedimento?

Entrevistado (E4):

- Bem, eu particularmente nunca cheguei a aplicar nenhum termo de ajustamento conduta enquanto estive à frente da COPSIA, mas tenho conhecimento de que eles... estes termos têm sido aplicados, é... pela... pelo pessoal que hoje está frente da COPSIA e eles realizam a partir do momento em que entendem que... essa... o fato não gera nenhum tipo como...

E1:

- Grave?

E4:

- Na verdade, assim, porque o TAC ele pode ser aplicado em não todos os casos, quando a pena pode vir a ser a demissão, este não pode ser aplicado. Então, sempre que a possível pena, digamos assim, é... vem... é uma, talvez uma suspensão ou simplesmente uma admoestação, aí então pode ser aplicado um Termo de Ajustamento de Conduta, com finalidade de evitar que se realize o Processo Administrativo Disciplinar, visto que esse tem um custo muito mais alto e demanda mais tempo e mais horas de servidores para isso, né, mas acredito que ele é... sei que ele vem sendo utilizado e sei que, em conversas com os atuais membros da COPSIA, em conversas com esses, têm me relatado que tem sido bastante vantajoso não só pra instituição, mas como também para o servidor.

E1:

- Tu tem conhecimento de como se dá esse procedimento? Como que ele é realizado? Se ele necessita processo? Quantos servidores envolve para confecção do Termo de Ajustamento de Conduta? Eu pergunto a questão procedimental, assim, como ele é feito?

E4:

- Bem, o termo de tratamento de conduta, ele não tem uma estrutura padrão, né, na verdade, que que se faz... se existe... pode ser feito... ele pode surgir a partir de uma notícia... uma notícia de que o servidor possa ter, de alguma forma, praticado uma ação ou um ato que possa vir a ser, é... passível de Processo Administrativo Disciplinar, então, com esta notícia, você constitui

um processo, né, você autua um pequeno processo com aquelas... com os fatos, enfim, com todos os relatos, o que você tiver sobre este... ação, sobre esse fato, este ato, você lavra, chama o servidor, conversa com esse servidor e oferece... oferece o Termo de Ajustamento de Conduta. Com isso, você lavra um Termo de Ajustamento de Conduta, aonde o servidor se compromete a não retornar a agir daquela forma ou, enfim, dependendo da situação, ele se compromete a não agir mais assim e aí se assina e isto se arquiva e ele permanece arquivado por um determinado tempo até que, então, se não houver mais nenhum tipo de... se não... se o servidor não voltar a realizar este ato, então, ele se... ele permanece arquivado. Caso este servidor retorne ou volte a praticar este ato, então, se abre um Processo Administrativo Disciplinar e direto sem que seja necessário se fazer investigação preliminar ou um... uma outra forma de produção de provas, mas ele é um processo, ele tem que ser autuado e ele tem que... não pode estar solto, ele tem que ter algum tipo de registro, né, mas ele permanece arquivado e deve haver um arquivo e... você precisa, de alguma forma, ter um controle desses termos até para que você possa... haver novamente esses termos caso este servidor volte a praticar o ato, até porque este é o termo que vai servir para abertura do Processo Administrativo Disciplinar.

E1:

- A pergunta número 2 já ficou mais ou menos respondida na resposta da 1, mas eu vou fazer a pergunta para... por questão de, né, de regularidade, né. Em que termos é possível utilizar o Termo de Ajustamento de Conduta para as questões de responsabilidade dos Servidores Públicos no Instituto Federal Farroupilha?

E4:

- Me parece assim... deixou entender bem em que termos. Então, seria em que momentos, em que oportunidades poderiam ser... este... ele poderia ser utilizado.

E1:

- Termos, eu penso que seja a questão de... que não é para todos os delitos, que não é para todas as condutas!

E4:

- É, então, assim... é... em que oportunidades se pode utilizar este... o TAC. Bem, como eu já disse, determinados... determinado... quando... quando, é... quando a ação ou ato ou fato, ele é passível de demissão, ele não vai poder ser utilizado, né, mas, claro, quando a lesão ao erário não pode ser... não pode ser utilizado... até onde vai o meu conhecimento de Termo de Ajustamento de Conduta e fazendo uma analogia com a utilização deste junto ao Ministério Público, junto ao judiciário, quando há lesão ao erário, ele não vai poder ser utilizado! Aí você vai ter que abrir diretamente um Processo Administrativo Disciplinar. Aí precisa... precisaríamos ver o fato acontecido em loco, algo que pudesse nos dar mais subsídios, mas em princípio... em princípio, em havendo... em havendo, é... algum tipo de lesão ao erário não vai ser possível. Nos outros fatos, me parece que ele praticamente utilizável a tudo, né, é possível, porque o Termo de Ajustamento de Conduta nada mais é do que um acordo, uma forma de você dizer ao servidor que ele assume que realmente agiu de forma equivocada e que se compromete a não mais agir daquela forma, então, é uma economia, é um... eu vejo o termo de ajustamento conduta como muito, é... algo interessante para essas questões.

E1:

- Tu disseste que não realizou nenhum Termo de Ajustamento de Conduta, mas que tu tem conhecimento dos Termos de Ajustamento de Conduta realizados e sei que tu conheces o Termo de Ajustamento de Conduta como um instituto do direito, né, do mundo do jurídico. Com base nos teus conhecimentos, então, quais são, ou quais seriam os resultados efetivos produzidos pela aplicação do Termo de Ajustamento de Conduta no Instituto Federal Farroupilha? Ou seja, quais as melhorias que seriam relacionadas a ele?

E4:

- Eu, me parece que a principal é uma melhoria nas relações institucionais, sem dúvida alguma! Você evita desgaste, você evita enfrentamentos. Nesse sentido, é... inclusive os relatos que nós... que eu tenho tido em conversas com os atuais membros da COPSIA, esse é um dos maiores benefícios... é o de você diminuir o desgaste nas relações, que por vezes... a ação é mínima, embora você precise... você precisa dar uma resposta... dar uma resposta por parte da administração, não há necessidade de se abrir uma investigação preliminar ou mesmo um Processo Administrativo Disciplinar. Então, você resolve isso com Termo de Ajustamento de Conduta, onde o servidor acaba entendendo que aquelas ações, por vezes, ele não agiu por vontade ou, não, por desconhecimento, a maioria das vezes é desconhecimento realmente. Então, você conversando... você ajusta isto e se evita uma série de desgastes emocionais e desgastes de relacionamento dentro da instituição. É... um outro... uma outra vantagem do Termo de Ajustamento de Conduta é... são os custos. Hoje a gente sabe que um... há relatos de que... a gente fez um cálculo que um Processo Administrativo Disciplinar, ele gira em torno de R\$ 15.000,00 a R\$ 20.000,00, então, um Termo de Ajustamento de Conduta, nós podemos, às vezes, resolver com uma visita, com uma diária, um deslocamento, então, assim, é infinitamente menor o custo do Termo de Ajustamento de Conduta e, talvez, eu, me parece que se fizermos um estudo um pouco mais aprofundado, e isso acredito que você vai conseguir perceber, ele tem uma efetividade muito maior, né, tem uma efetividade muito maior.

Já respondi na frente...

E1:

- Tá respondendo às perguntas que estão lá na frente já!

Quarta pergunta: com base na pesquisa que eu realizei junto aos processos arquivados lá na COPSIA, foi possível verificar que nós temos um número aproximado de 10 a 15 Processos Administrativos Disciplinares arquivados concluídos, 62 em andamento e Termos de Ajustamento de Conduta, até por

ser uma legislação nova, né, aquela data de 2017 nós temos apenas 4 realizados. Através desses números como você comenta os resultados?

E4:

- Bom, isso já antecipei, já tinha colocado. É... eu sempre fui um... Eu sempre tive... Sempre busquei o diálogo todas as vezes em que ia realizar algum tipo... alguma ação da COPSIA. Então, o TAC, ele me parece que vem para diminuir essa quantidade de processos, se você pensar que nós somos um... uma instituição e tem 1.600 servidores, é... em torno de 1600 servidores, e que ter... que temos, em torno de 10 anos, nosso... essa quantidade de processos, ela não é muito grande, não é muito grande. Mas, se você pensar que nós somos 11 campus e mais a Reitoria, espalhados numa área bastante grande do Estado do Rio Grande do Sul e que nós temos uma COPSIA com 3 membros, eu penso que talvez este número de processo seja um número bastante de grande se levarmos em consideração esses dados. Eu acredito que... o TAC, ele vem para diminuir, e pela minha experiência em processos nos processos administrativos, pelo menos 60% desses processos que estão em andamento, poderiam ter sido resolvidos já lá no seu nascedouro, lá no início poderiam ter sido resolvidos com terno de ajustamento de conduta, nós teríamos muito menos processos em andamento, em aberto ainda, e deixando para que... é... esses servidores que se ocupam da COPSIA pudessem trabalhar com mais afinco naqueles que efetivamente precisam da atenção, e não por vezes pequenas desavenças, que, embora administração tenha que dar uma resposta, poderia ter sido dada com um TAC tranquilamente e isso.. e essas ações poderiam ter sido resolvidas lá no seu nascedouro, isso não retornaria mais para a COPSIA. Isso é uma economia de tempo, é uma economia de esforço e a gente também não precisa passar por essas... porque todo o processo administrativo, ele é um desgaste emocional, tanto para quem o realiza como para o servidor que está sofrendo, então, às vezes, um Termo de Ajustamento de Conduta resolveria tudo isso e a gente seguiria em frente com melhores resultados.

E1:

- A quinta pergunta também já foi respondida duas vezes, inclusive, mas eu vou reiterar, né! Com base na sua experiência na COPSIA e também na sua... nos seus diálogos com os atuais membros, né, da COPSIA, qual dos procedimentos possui maior efetividade: o TAC ou PAD?

E4:

- Bem, aqui nós precisamos fazer uma separação. Existem ações que demandam o Processo Administrativo Disciplinar, não podemos fugir dele. Então, assim, como já disse, a lesão ao erário e algumas outras situações em que se faz necessário o procedimento administrativo disciplinar, então... é... mas... no geral, eu, me parece e acredito, assim ó, eu não tenho os números, mas pela conversa e pela experiência, tanto dentro da COPSIA como na gestão, eu... ao meu ver, o Termo de Ajustamento de Conduta é muito mais efetivo, porque ele ataca o nascedouro da situação, porque ele resolve o problema lá no início não deixa que ele se estenda, que se multiplique, que cause todo um tipo... todo um transtorno emocional, uma despesa, me parece que, salvo nas situações em que se faz necessário efetivamente um Processo Administrativo Disciplinar, o Termo de Ajustamento de Conduta é muito mais efetivo, mas, reitero, não tenho... não tenho esses dados, talvez tu possas nos levantar.

E1:

- A COPSIA é o único órgão competente para apurar as responsabilidades que podem ser objeto de TAC? Você acha que é um número suficiente de servidores?

E4:

- E, não. Assim, os gestores como administradores, eles tem a obrigação de apurar toda e qualquer notícia que chegue a eles. Então, me parece que não é só a COPSIA que tem essa prerrogativa. A COPSIA, ela é o órgão... é um órgão que tem como função administrar esses processos, tem como função realizar os Processos Administrativos Disciplinares, mas ela não é o único órgão que deve fazer a apuração. O gestor ou administrador tem a obrigação... tem a obrigação de apurar os fatos que chegam a sua... ao seu conhecimento, isso

lá...isso tá lá no direito administrativo, né. Hoje a COPSIA tem três membros efetivos e eles são, é... é uma comissão que tem, são cinco membros, mas que dois estão na Reitoria e os que levam... os que tocam a COPSIA são dois, mas os outros são chamados para realizar, eventualmente, os processos. Eu penso que é muito pouco, é muito pouca gente. Nós deveríamos, acredito que nós deveríamos ter uma descentralização disso e cada Campus deveria ter, pelo menos, dois ou três membros que realizassem investigações preliminares ou algum... os Termos de Ajustamento de Conduta, é... enfim, aí nós evitaríamos... descentralizaríamos esta... essas funções para os campus... isso facilitaria, inclusive, pros gestores, né.

E1:

- Finalizando, então, a minha última pergunta: o Termo de Ajustamento de Conduta, como alternativa ao Processo Administrativo Disciplinar para apuração de responsabilidade dos servidores públicos no Instituto Federal Farroupilha, traz oportunidades? Quais? E desafios? Quais?

E4:

- Bem, me parece que talvez o Termo de Ajustamento de Conduta não seja alternativa. Deveria ser a alternativa, o Processo Administrativo Disciplinar, deveria ser o contrário. Mas, como nós... como o Instituto relativamente novo dentro da instituição, dentro do... da administração, óbvio que ele traz a oportunidade, a oportunidade de diminuir o desgaste, a oportunidade de resolvermos as questões de menor potencial ofensivo muito mais rapidamente, com muito mais facilidade, com muito mais vantagens, do que um Processo Administrativo Disciplinar, que é caro, que é longo, que necessita de uma... de um tempo muito maior, necessita de um tempo muito maior para ser terminado. Então... óbvio que há desafios, os desafios são, primeiro: entendermos o Instituto como um todo, né, nos adequarmos à sua utilização, no judiciário é muito mais fácil hoje você ver essa utilização do termo ajustamento conduta, mas na administração não é tão comum. Então, nós precisamos ainda nos adequar à isso, entender o seu funcionamento, tentar

perceber as situações em que ele melhor se adequa e, enfim, tentarmos utilizá-lo como regra e não como uma alternativa.

E1:

- Não sei se tu gostaria de fazer mais alguma colocação, alguma consideração?

E4:

- Gostaria de fazer uma última consideração entendendo o que... que o teu trabalho, é... você tá trabalhando em cima de algo novo e toda vez que a gente trabalho em cima de algo novo, são muito mais perguntas que respostas. Nem nós que trabalhamos com... na COPSIA, sabemos o que pode vir a ser o Termo de Ajustamento de Conduta. Como... ele pode dar certo, pode, talvez a sua utilização pode... se bem feita, é uma boa alternativa, é uma ótima alternativa, só que precisamos tomar um certo cuidado pra que isso não se banalize, para que não se utilize o Termo de Ajustamento de Conduta para situações que talvez... que só com uma conversa se resolveria, né, as vezes a gente também tem que... sabe... que este termo pode ser utilizado como uma forma de coibir ou de amedrontar ou de talvez, é... tentar colocar um medo no servidor. Então, nós precisamos ter um certo... uma certa parcimônia e vamos ver... vamos aguardar, vamos ver os próximos passos. Com o tempo nós vamos perceber se efetivamente vamos utilizar bem e esta ferramenta, esse Instituto, ou se ela vai ser mais uma tentativa de resolver os problemas que vem se arrastando há bastante tempo.

NM