

# **FABRÍCIO PINHEIRO GUIMARÃES**

A efetividade da gestão dos procedimentos disciplinares nas  
universidades federais brasileiras sob a ótica da Controladoria Geral da  
União

Dissertação apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação Profissional em  
Gestão Universitária da Universidade  
Federal de Santa Catarina – UFSC -  
como requisito parcial à obtenção do  
título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos  
Cancellier de Olivo

FLORIANÓPOLIS

2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Guimarães, Fabrício Pinheiro

A efetividade da gestão dos procedimentos disciplinares nas universidades federais brasileiras sob a ótica da Controladoria Geral da União / Fabrício Pinheiro Guimarães ; orientador, Luiz Carlos Cancellier de Olivo - Florianópolis, SC, 2015.

171 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Administração Pública. 3. Administração Universitária. 4. Gestão de Procedimentos Disciplinares. 5. Controladoria Geral da União. I. Olivo, Luiz Carlos Cancellier de. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

**FABRÍCIO PINHEIRO GUIMARÃES**

**A EFETIVIDADE DA GESTÃO DOS PROCEDIMENTOS  
DISCIPLINARES NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS  
BRASILEIRAS SOB A ÓTICA DA CONTROLADORIA GERAL  
DA UNIÃO**

Esta dissertação foi aprovada pelo Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Florianópolis 21 de setembro de 2015.

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Coordenador do Programa

**Banca Examinadora:**

---

Orientador: Prof. Luiz Carlos Cancellier de Olivo, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientador

---

Prof. João Benjamin da Cruz Júnior, PhD  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Cláudio José Amante, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Luiz Henrique Urquhart Cademartori, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina



## AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus que me capacitou para chegar até aqui e me sustentou nos momentos difíceis.

Aos meus Pais, Anatólio e Terezinha, de quem herdei minhas qualidades e defeitos e que me ensinaram o caminho em que devo andar.

Aos meus Filhos, Davi C. Guimarães e João C. Guimarães, que são fonte de constante inspiração e renovação, pelo amor incondicional.

À mãe dos meus filhos, Christiane, pela história vivida juntos, os frutos que dela nasceram a amizade que ficou.

Aos meus irmãos Fernando L. P. Guimarães, Fabiano P. Guimarães, Fabíola P. Guimarães e Flávia P. Guimarães; às cunhadas Adriana C. de Azevedo Guimarães e Suzana S. Garcia Guimarães; e, cunhado Henrique Pimont Berndt pelo apoio e incentivo num ano de muita luta.

Ao meu orientador, Professor Luiz Carlos Cancellier de Olivo, pelo apoio e auxílio num momento crucial da caminhada.

Ao professor João Benjamin da Cruz Jr. meu agradecimento e homenagem pela batalha vencida e disposição para me auxiliar neste trabalho.

A todos os professores do curso, que foram pela contribuição dada por meio de suas aulas, conselhos e exemplos.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constantes, em especial à colegas Carla Margarete Büchele, Deise de Oliveira Rita e Márcia Teixeira Pinto.



## RESUMO

Este estudo situa-se na área da administração universitária com enfoque na gestão dos procedimentos disciplinares pelas universidades federais brasileiras, sob a ótica da Controladoria Geral da União (CGU). Atualmente da Administração Pública Federal tem sido fortemente cobrada para que apresente resultados que comprovem sua efetividade nas mais diversas áreas, bem como vem se travando uma luta constante contra a prática da corrupção e de irregularidades no desempenho das suas atividades pelos seus servidores. Em função disso foi criada em 28/05/2003, por meio da Lei n.º 10.683, a Controladoria Geral da União que recebeu a competência para supervisionar as atividades de caráter disciplinar no âmbito do Poder Executivo Federal (art. 17, da Lei n.º 10.683/03). A fim de tornar essa supervisão e a própria atividade disciplinar mais efetiva no âmbito do Poder Executivo Federal, o Decreto n.º 5.480/05, instituiu o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, com o objetivo de organizar em forma de sistema a atividade correccional. Sendo fundações ou autarquias que compõe a administração pública indireta, vinculadas ao Ministério da Educação e, portanto, órgãos do Poder Executivo Federal, as Instituições Federais de Ensino (IFE's) fazem parte desse Sistema de Correição. Em razão disso, precisam atender às determinações constantes da legislação que trata do assunto e, especialmente, às exigências e recomendações da CGU, a quem cabe efetuar o controle, que é feito por meio de auditorias que geram os Relatórios de Auditorias Anuais de Contas, nos quais se analisa também a gestão dos procedimentos disciplinares. A principal ferramenta do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal é um sistema informatizado denominado CGU-PAD, no qual os órgãos vinculados ao sistema devem informar todas as atividades referentes aos procedimentos disciplinares, a fim de que sejam acompanhadas pela CGU. Nas auditorias, a CGU compara os dados inseridos no sistema com aqueles fornecidos aos auditores por meio de relatórios de gestão, e verifica se o sistema está sendo devidamente utilizado. Avalia ainda se há designação formal de um servidor para ser o Coordenador do CGU-PAD junto à IFE auditada e as estruturas física, de pessoal e tecnológica para o exercício da atividade disciplinar na instituição. Assim, a atividade disciplinar vem ganhando importância dentro da Administração Pública Federal, notadamente no Poder Executivo e as universidades não podem deixar de dar a devida atenção e importância a ela. Em função disso é que foi proposto esse trabalho, por meio do qual se pretende verificar qual a efetividade da gestão desses procedimentos

na IFE's, sob a ótica da CGU. Também como objetivos específicos identificar o que a CGU entende como efetividade na gestão dos procedimentos disciplinares, em função da competência legal atribuída à CGU; levantar as competências necessárias que um servidor deve reunir para atuar na gestão e/ou na execução dos procedimentos disciplinares, pois se trata de atividade muito específica; propor a utilização da gestão por competências para o recrutamento e seleção dos servidores que atuarão na gestão e na execução dos procedimentos disciplinares, e dessa forma se alcançar a efetividade desejada; e, verificar se é justificada a implantação de um setor especializado para a gestão dos procedimentos disciplinares nas universidades federais brasileiras, a fim de que se dê o devido suporte à atividade.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Administração Universitária. Procedimentos Disciplinares. Controladoria Geral da União. CGU-PAD. Efetividade.



## ABSTRACT

This study is located in the area of university administration with a focus on management of disciplinary procedures by the Brazilian federal universities, from the perspective of the Comptroller General (CGU). Currently the Federal Public Administration has been heavily charged to present results that prove their effectiveness in several areas and has been waging a constant struggle against the practice of corruption and irregularities in carrying out its activities for their servers. Because of that it was created on 28/05/2003, by Law no. 10,683, the Comptroller General who received the authority to oversee the disciplinary activities under the Federal Executive (art. 17, of Law n. ° 10.683 03). In order to make such supervision and even the most effective disciplinary activity under the Federal Executive Branch, Decree n. ° 5480/05, established the Eyre System of the Federal Executive Power in order to organize in the form of system activity Correctional. Being foundations or municipalities that comprise the indirect public administration, linked to the Ministry of Education and therefore organs of the Federal Executive Branch, the Education Federal Institutions (IFE's) are part of Eyre System. As a result, they need to meet those contained in the legislation determinations that deals with it and especially the requirements and CGU recommendations, which is responsible for making the control, which is done through audits that generate the Annual Accounts Audit Reports in which it also analyzes the management of disciplinary procedures. The main Eyre System tool of the Federal Executive Branch is a computerized system called CGU-PAD, in which the organs linked to the system should inform all activities relating to disciplinary procedures, that they be accompanied by CGU. During the audits, the CGU compares the data entered in the system with those provided to the auditors by management reports, and verifies that the system is being properly used. Evaluates still no formal appointment of a server to be the CGU-PAD Coordinator audited by the IFE and the physical structure, personnel and technology to the exercise of disciplinary activity in the institution. Thus, the disciplinary activity has been gaining importance within the Federal Public Administration, particularly in the executive branch and universities can not fail to give due attention and importance to it. Because of this it is proposed that work, through which it aims to verify how effective the management of these procedures in IFE's, from the perspective of the CGU, which is who is responsible for their supervision and control, and to identify the CGU understand how effective the management of the disciplinary

proceedings, depending on the legal competence attributed to the CGU; raise the appropriate skills from a server must meet to act in the management and / or execution of disciplinary procedures, because it is very specific activity; propose the use of management skills for recruitment and selection of servers that will act in the management and implementation of disciplinary procedures, and thus achieve the desired effectiveness; and verify that the deployment of a specialized sector for the management of disciplinary procedures in Brazilian federal universities is justified, so that to give sufficient support to the activity.

**Key-words:** Public Administration. University administration. Disciplinary procedures. Comptroller General of the Union. CGU-PAD. Effectiveness.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1–Percentual de IFE’s pesquisadas que indicaram servidor como coordenador do CGU-PAD .....	150
Gráfico 2 – Percentual de IFE’s pesquisadas que apresentaram estrutura adequada para o setor de correição.....	151
Gráfico 3- Percentual de IFE’s pesquisadas que utilizam o sistema CGU-PAD.....	151
Gráfico 4 - percentual de IFE’s pesquisadas que possuem registros consistentes no CGU-PAD.....	152
Gráfico 5 - Percentual de utilização consistente do CGU-PAD em relação às IFE’s que indicaram um servidor como coordenador junto ao sistema.....	153
Gráfico 6 - Percentual de utilização consistente do CGU-PAD em relação às IFE’s que NÃO indicaram um servidor como coordenador junto ao sistema.....	153
Gráfico 7 - Percentual de utilização consistente do CGU-PAD em relação às IFE’s que possuem estrutura física adequada.....	154
Gráfico 8 - Percentual de utilização consistente do CGU-PAD em relação às IFE’s que possuem estrutura física adequada.....	154



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorização dos elementos da pesquisa.....	25
Quadro 2 – Resultados dos conflitos para uma organização .....	51
Quadro 3 – Aspectos positivos e negativos dos conflitos .....	52
Quadro 4 – Relação das universidades federais pesquisadas .....	103
Quadro 5 – Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas.....	107
Quadro 6 - Tabela resumida das respostas aos questionamentos da CGU .....	148



## LISTA DE SIGLAS

CF/88 – Constituição Federal de 1988  
CGU – Controladoria Geral da União  
CGU-PAD – Sistema de Gestão de Processos Disciplinares  
CPAD – Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares  
CPADLP – Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares e Legislação de Pessoal  
CPPAD – Comissão Permanente de Processos Administrativos Disciplinares  
CPRAD – Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar  
CRG – Corregedoria Geral da União  
DPAD – Divisão de Processos Administrativos Disciplinares  
GR – Gabinete do Reitor  
IFE – Instituição Federal de Ensino  
LDB – Lei de Diretrizes Básicas da Educação  
MEC – Ministério da Educação  
NAD – Núcleo de Assuntos Disciplinares  
PAD – Processo Administrativo Disciplinar  
PF/UFSC – Procuradoria Federal junto à UFSC  
RJU – Regime jurídico único dos servidores civis da União  
SEGESP – Secretaria Especial de Gestão de Pessoas  
SFC – Secretaria de Controle Interno  
TCU – Tribunal de Contas da União  
UFAM – Universidade Federal do Amazonas  
UFES – Universidade Federal do Espírito Santo  
UFGO – Universidade Federal de Goiás  
UFMA – Universidade Federal do Maranhão  
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais  
UFPB – Universidade Federal da Paraíba  
UFPR – Universidade Federal do Paraná  
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
UFSC – Universidade Federal e Santa Catarina





## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	19
1.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	20
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO.....	21
1.3 OBJETIVOS .....	23
<b>1.3.1 Objetivo Geral:</b> .....	23
<b>1.3.2 Objetivos Específicos:</b> .....	23
1.4 JUSTIFICATIVA.....	23
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	25
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	27
3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	27
<b>3.1.2 Burocracia</b> .....	33
3.2 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA.....	34
<b>3.2.1 Administração Universitária na UFSC</b> .....	38
3.3 GESTÃO DE PESSOAS.....	40
<b>3.3.1 Gestão de Pessoas na UFSC</b> .....	46
3.4 GESTÃO DE CONFLITOS .....	48
<b>3.4.1 Os Tipos de Visões do Conflito</b> .....	49
<b>3.4.2. Resolução dos Conflitos</b> .....	54
<b>3.4.3 Resolução dos Conflitos na UFSC</b> .....	56
3.5 CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU .....	63
<b>3.5.1 Histórico</b> .....	63
<b>3.5.2 Estrutura</b> .....	64
<b>3.5.3 Competência</b> .....	65
<b>3.5.4 Gestão de Procedimentos Disciplinares na CGU</b> .....	69
<b>3.5.5 Sistema de Gestão de Processos Disciplinares – CGU-PAD</b> .....	74
<b>3.5.6 Relatório de Auditoria Anual de Contas</b> .....	75
3.6 GESTÃO DE PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES NO MEC.....	77
3.7 GESTÕES DOS PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS .....	80
3.8 GESTÕES DOS PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES NA UFSC ..	82
3.9 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	87
<b>3.9.1 Noções sobre Competências</b> .....	88
<b>3.9.2 Gestão por Competências</b> .....	94
<b>3.9.3 Gestão por Competências no Serviço Público</b> .....	96
<b>3.9.4 Competências Requeridas para Atuar na Gestão e Execução dos Procedimentos Disciplinares</b> .....	97
<b>4. ESTUDO DE CASO</b> .....	103
4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS .....	106

4.2 DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS .....	148
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO A – PORTARIA Nº 788, DE 23 DE AGOSTO DE 2013 .....</b>	<b>170</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As universidades federais brasileiras tem personalidade jurídica própria, sendo consideradas autarquias em regime especial. A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por exemplo, em seu Estatuto, é definida como uma “autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação [...], uma instituição de ensino superior e pesquisa [...] com autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar” (UFSC,1978). Essa autonomia garantida constitucionalmente se estende a todas as universidades federais brasileiras. As atividades fim das universidades visam promover o ensino, a pesquisa e a extensão, mas para alcançá-las, exercem também as chamadas atividades meio, que são as atividades administrativas ou de gestão (gestão patrimonial, gestão financeira, gestão de pessoas e a gestão dos procedimentos disciplinares).

Na execução dessas atividades é possível que ocorra a prática de irregularidades administrativas que necessitam ser devidamente apuradas, além dos conflitos interpessoais. A contenção do governo federal em relação à contratação de pessoal na década de 90 e que se manteve por alguns anos, fez aumentar ainda mais as exigências de desempenho e produtividade dos servidores, sendo que as instituições são cobradas e fiscalizadas pelos órgãos de controle externo (Controladoria Geral da União - CGU e Tribunal de Contas da União - TCU). Esse aumento do controle e fiscalização fez com que as irregularidades sejam detectadas com maior facilidade por esses órgãos, que exigem a sua devida apuração.

Assim, a ocorrência de irregularidades administrativas e de conflitos interpessoais na Administração Pública, e especificamente nas Universidades Federais, precisa ser devidamente apurada e solucionada. A ferramenta utilizada para esse fim é a instauração dos chamados procedimentos disciplinares, inclusive nos casos de conflitos interpessoais. Estes procedimentos, por sua vez, precisam seguir ritos estabelecidos na legislação e também submeter-se ao controle de órgãos como a Controladoria Geral da União. Foi a partir da criação da CGU que passou a existir um controle externo mais rígido sobre a gestão desses procedimentos, por meio dos relatórios anuais de gestão, nos quais existe um tópico específico para tratar desse assunto, e da implantação de um sistema central para acompanhamento dos processos.

Em razão disso, surgiu a exigência de que ocorra uma gestão mais efetiva desses procedimentos por parte das IFE's a fim de que eles

alcancem os resultados esperados e prestem as informações de forma adequada à CGU. Uma gestão mais efetiva desses procedimentos passa inicialmente pela utilização de um meio alternativo de resolução dos conflitos, nos casos em que isso for possível, evitando-se, assim, o acúmulo desnecessário de processos. Não sendo possível ou frutífera a resolução alternativa do conflito, deve então ser instaurado um procedimento disciplinar, com a designação de uma comissão de sindicância ou de processo administrativo disciplinar (PAD ordinário ou sumário). Existem também fatos que, por sua natureza, necessariamente precisam ser apurados por meio de um procedimento disciplinar. Em razão da fiscalização e controle sobre esses procedimentos, é preciso que sejam utilizados mecanismos mais eficientes para a sua gestão e execução, a fim de que alcancem os fins desejados. Para tanto, pretende-se demonstrar que é preciso que exista nas universidades um setor específico para essa tarefa, com uma estrutura adequada e que tenha definida com clareza as funções e competências legais de cada um dos agentes envolvidos em toda essa atividade, como a quem compete fazer a análise prévia dos fatos a serem apurados (juízo de admissibilidade); quem determina a instauração dos procedimentos; quem elabora as portarias designando as comissões e quais os critérios para a escolha dos seus integrantes; quem faz o acompanhamento (gestão) desses procedimentos; quem executa ou desenvolve o processo propriamente dito; quem assessora as comissões; quem analisa os trabalhos processuais ao seu final; quem julga; e, por fim, quem deve prestar conta de todo esse conjunto de atividades aos órgãos de controle.

A partir da definição clara desses papéis, é possível identificar as competências técnicas requeridas para atuação em cada uma dessas funções, o que permitirá com que cada uma seja exercida com uma maior efetividade. Por fim, essa busca pela efetividade na gestão dos procedimentos disciplinares deve ocorrer já no momento da designação das comissões processantes, com a utilização de ferramentas mais eficazes para a escolha dos seus integrantes, como a gestão por competências, evitando-se o excesso de pedidos de substituição e trabalhos com qualidade precária, onde não ocorrem a abordagem e devida análise dos aspectos jurídicos relacionados aos fatos sob apuração.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O estudo proposto será feito como base no último relatório de auditoria anual de contas da CGU, que analisou o relatório de gestão

anual de cada IFE pesquisada, pois esse documento reflete a situação atual das mesmas no tocante à gestão dos procedimentos disciplinares. Será escolhida uma IFE de cada capital de estado.

## 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Diante do contexto acima apresentado, e ao longo de sua experiência profissional, o autor verificou que a UFSC tem se utilizado dos procedimentos disciplinares (Sindicâncias e PAD's) como a principal ferramenta tanto para a resolução de conflitos, quanto para a apuração de irregularidades. Na UFSC, compete ao Reitor exercer o poder disciplinar, conforme estabelece o art. 30, XVIII, do seu Estatuto, sendo que para a assinatura das portarias de instauração dos procedimentos foi delegada competência ao Chefe de Gabinete do Reitor por meio da Portaria Normativa n.º 29/GR/2011, de 28/06/2011, ficando a cargo da Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares (CPAD), localizada na Procuradoria Federal junto à UFSC, oferecer o apoio técnico às comissões, além de auxiliar no controle dos prazos e dar suporte jurídico.

Na prática a CPAD acabou ficando responsável por toda a gestão e execução desses procedimentos. Essa metodologia já vem sendo adotada há aproximadamente 15 anos, apenas tendo ocorrido alteração na delegação de competência acima referida, que antes da criação da Procuradoria Federal, era feita ao Procurador Geral da UFSC (Portaria n.º 1103/GR/96, de 13/08/1996), além da mudança da nomenclatura e localização desse setor dentro da estrutura administrativa da UFSC, que já foi Divisão de Processos Administrativos Disciplinares (DPAD/Procuradoria Geral) e Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares e Legislação de Pessoal (CPADLP/PRDHS).

Durante esse período de 15 anos de atuação do autor, a escolha dos integrantes das comissões tem sido feita sem um critério formalmente definido e muitas vezes essa designação recaiu sobre servidores docentes ou técnico-administrativos sem formação jurídica, afinidade com a atividade processual e com a matéria disciplinar ou qualquer tipo de treinamento para a tarefa, sem falar na falta de interesse na atividade. Além disso, os servidores integrantes das comissões processantes precisam exercer esse encargo de forma concomitante com as atribuições normais de seus cargos efetivos, o que coloca em risco a

qualidade dos trabalhos e dificulta o cumprimento dos prazos legais estabelecidos.

Isso fez com que a CPAD (ou DPAD ou CPADLP), por meio do(s) seu(s) servidor(es) acabasse(m) atuando diretamente junto às comissões, seja na função de secretário das mesmas ou mesmo como membro e praticamente conduzindo todo o processo, exercendo então, na prática, um duplo papel, de gestão e execução. Assim, é necessário que, além de um setor específico para essa atividade dentro da estrutura administrativa das universidades, que se tenha definida formalmente a função de cada agente no desenvolvimento dessa atividade e estrutura adequada para esse fim, evitando a confusão que hoje existe.

Por fim, sendo o exercício do poder disciplinar na UFSC de competência do Reitor, conforme estabelecido no art. 30, inciso XVIII, do seu Estatuto (UFSC, 1981), é de se questionar que a Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares esteja incluída na estrutura da Procuradoria Federal junto à UFSC, visto que esta última é um órgão que não pertence à universidade e a atividade disciplinar é inerente a cada órgão público. Estudiosos do assunto defendem que devam existir Corregedorias ou comissões permanentes para assumirem essa atividade dentro das estruturas administrativas dos órgãos públicos. Também como resultado desses anos de atuação nessa área, o autor participou de treinamentos e congressos; manteve contato com servidores de outras instituições, especialmente universidades; e, por fim, também com auditores da CGU, percebendo que as dificuldades nessa área são muito semelhantes, não havendo qualquer tipo de contato formal com entre as universidades federais para tratar dessa atividade, adotando cada uma a forma de gestão que entende mais adequada.

Este estudo vai permitir que se verifique não só a efetividade da gestão dos procedimentos disciplinares na UFSC, mas também em outras universidades federais, levando em conta as exigências dos órgãos de controle sobre esse assunto, para, então, se propor um modelo que possa ser usado como parâmetro para todas as instituições. Diante desse quadro, a CGU na análise dos relatórios anuais de gestão das universidades tem apontado diversas falhas nessa atividade. Assim, esta pesquisa visa responder a seguinte pergunta: qual a efetividade da gestão dos procedimentos disciplinares nas universidades federais brasileiras?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral:

Analisar a efetividade da gestão dos procedimentos disciplinares nas universidades federais brasileiras sob a ótica da CGU.

### 1.3.2 Objetivos Específicos:

a) Identificar o que a CGU entende como efetividade na gestão dos nos procedimentos disciplinares.

b) Levantar as competências necessárias que um servidor deve reunir para atuar na gestão e/ou na execução dos procedimentos disciplinares.

c) Propor a utilização da gestão por competências para o recrutamento e seleção dos servidores que atuarão na gestão e na execução dos procedimentos disciplinares.

d) Verificar se é justificada a implantação de um setor especializado para a gestão de conflitos e dos procedimentos disciplinares nas universidades federais brasileiras.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A pesquisa proposta se justifica pela dificuldade das universidades federais brasileiras em alcançar maior efetividade na gestão dos seus procedimentos disciplinares, constatada pelo autor durante seu período de atuação nessa área, confirmada nos relatórios anuais de gestão e que se repete em muitas outras universidades federais. Assim, a pesquisa é importante:

a) Para o MEC, porque terá um levantamento sobre a efetividade da gestão dos procedimentos disciplinares nas instituições e ele vinculadas, acompanhado de propostas para a melhoria dessa gestão;

b) Para as IFE's, porque da mesma forma poderão ter um levantamento sobre a efetividade da gestão dos procedimentos disciplinares nas demais universidades, entender qual a visão da CGU sobre efetividade na gestão dos procedimentos disciplinares e, por fim, ter propostas práticas para melhorar essa gestão;

c) Para o Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC, porque trata-se de um trabalho de natureza teórica que virá a contribuir de forma prática para solucionar uma

demanda da gestão universitária estando, portanto dentro da proposta desse programa, além da falta de estudos sobre o tema, sendo assim um trabalho inédito; e,

d) Para o seu autor a pesquisa se justifica, pois possibilita que se aprofunde em aspectos teóricos sobre o tema, mas com enfoque na área da gestão, que aliados à prática de 17 anos nos quais teve um foco maior nos aspectos jurídicos, gerarão um ganho na sua formação e capacitação.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos. O primeiro foi a Introdução acima apresentada que trouxe a problematização, o objetivo geral e os específicos do estudo e a sua justificativa. No segundo capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada no seu desenvolvimento. O terceiro capítulo apresenta a fundamentação teórica do tema pesquisado, abordando aspectos relacionados à administração pública, administração universitária, gestão de pessoas, gestão de conflitos, gestão de procedimentos disciplinares e gestão de competências, além de um capítulo destinado à CGU. O quarto capítulo trata do estudo de caso, onde se verificará nos relatórios de gestão anual da CGU, como se deu a gestão dos procedimentos disciplinares nas universidades federais brasileiras, abordando possibilidade da prática da gestão de competências na escolha dos servidores que atuarão nessa atividade na UFSC. Essa análise tomará por base o último relatório de gestão anual de uma IFE por capital de estado, selecionadas por região e importância, incluindo-se necessariamente entre as elas a UFSC. A partir da coleta e da análise de dados, se verificará se os resultados obtidos por meio desse modelo de gestão demonstram a sua efetividade. O quinto capítulo apresenta as conclusões e recomendações do estudo, por meio da comparação da teoria com a prática, a partir da análise dos dados obtidos na pesquisa.



## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa será do tipo aplicada, pois vai partir de problemas constatados na prática organizacional da UFSC e que se repete em outras instituições da mesma natureza, visando a sua solução por meio da aplicação concreta das suas conclusões. Segundo Almeida (2011, p. 31), “a pesquisa científica aplicada, por sua vez, normalmente faz uso dos conhecimentos que já foram sistematizados, com o intuito de solucionar problemas organizacionais ou do ser humano”. Assim, a pesquisa se coaduna com esse método, na medida em que busca resultados para aplicação na prática administrativa das universidades federais brasileiras. Terá uma abordagem qualitativa/quantitativa, ou seja, a combinação dos dois métodos. Gil (2009) afirma que se considera uma pesquisa como qualitativa quando desenvolvida em ambiente natural e quantitativa quando se busca quantificar os resultados. A coleta de dados será feita por meio da análise o último relatório anual de gestão da auditoria da CGU de uma IFE por capital de estado, uma vez que o relatório mais recente é o que reflete a situação atual das instituições no que tange à gestão dos procedimentos disciplinares, ou seja, será feita basicamente uma pesquisa documental.

Assim, aplicando-se essas categorias na coleta de dados e respectivos fatores, espera-se identificar os elementos necessários para alcançar o objetivo desta pesquisa. O quadro abaixo resume assim essa categorização:

Quadro 1 – Categorização dos elementos da pesquisa

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>	<b>FATORES DE ANÁLISE</b>	<b>INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b>
Identificar a universidade pesquisada	Identificação da IFE	Nome da Instituição	Pesquisa documental
Identificar o ano de gestão a que se refere o relatório	Delimitação temporal	Ano do exercício	Pesquisa documental
Identificar o número do relatório da	Identificação do documento	Numeração atribuída ao documento	Pesquisa documental

CGU	pesquisado		
Identificar as constatações feitas pela CGU sobre a gestão dos procedimentos disciplinares na IFE pesquisada	CrITÉrios de avaliaÇão	Efetividade na gestÃO	Pesquisa documental
Identificar as justificativas apresentadas pela IFE	Argumentos apresentados pelo gestor da IFE quanto a inconsistências identificadas pela CGU	Percepção do gestor das IFE quanto aos critérios analisados pela CGU nas suas auditorias	Pesquisa documental
Verificar as recomendações da CGU para que a gestão dos procedimentos disciplinares se torne mais efetiva	CrITÉrios de gestÃO	Requisitos essenciais para se alcançar a efetividade na gestão dos procedimentos disciplinares	Pesquisa documental
Verificar a utilização do sistema CGU-PAD	Utilização do sistema	Inserção corretada dos dados	Pesquisa documental

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Também será feita pesquisa bibliográfica a respeito dos tópicos abordados na fundamentação teórica.

A pesquisa sofre limitação pelo escopo temporal, pois será analisado apenas o último relatório de auditoria de cada universidade, bem como pela eventual falta de avaliação da gestão dos procedimentos disciplinares no relatório analisado.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo é apresentada a fundamentação teórica desta pesquisa, através de uma concisa e específica apresentação dos temas relacionados ao trabalho, como foram relacionadas no tópico “Estrutura do Trabalho”.

#### 3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Antes de tratar da Administração Pública propriamente dita, é importante definir o conceito de alguns termos que serão bastante utilizados neste trabalho e o faremos com base em Sartor (1996). O primeiro desses conceitos é o de Estado, que o autor considera que é:

uma organização política, com o fim específico de essencialmente regulamentar, globalmente, as relações sociais entre os membros da população de um território. Depreende-se que se trata de um **Estado** legitimando pelos mecanismos de representação social para o exercício de poder e que o exercício de poder da entidade estatal é efetivado pelo **governo**. (SARTOR, 1996, p. 14)

Outro conceito que nos interessa é o de Governo, definido por Sartor (1996, p. 15) como sendo “a instância política através da qual agem os Estados. O Governo implementa as políticas públicas gerais que atendam aos interesses da sociedade politicamente organizada”.

Feitas tais observações, iniciamos dizendo que a humanidade exerce a Administração desde a antiguidade. Povos antigos como os assírios, egípcios, sumérios, chineses, gregos e romanos já tinham práticas que serviram de base para os conceitos atualmente estudados pela Ciência da Administração (SILVA, 2012). Até mesmo entre os hebreus, encontramos práticas administrativas, descritas na Bíblia, como a passagem contida no livro do Êxodo, capítulo 18, versículos 14, em que Moisés, que guiava o povo pelo deserto após a saída do Egito, é instruído pelo seu sogro Jetro a dividir o encargo de receber e aconselhar todo o povo, inclusive nas contendas entre as pessoas. A orientação dada a Moisés foi que escolhesse homens entre o povo para serem líderes de mil, de cem e de dez, ou seja, descentralizou a funções que exercia como líder. Ao longo da história, vários povos em diferentes

épocas nos deram outros exemplos de práticas que serviram de base para o desenvolvimento das teorias administrativas.

Motta e Vasconcellos (2002) apresentam “os Pilares do Pensamento Administrativo: as Escolas da Administração” e elencam como tais: a Escola Clássica de Administração e o Movimento da Administração Científica; a Escola das Relações Humanas; Teorias sobre a Motivação e Liderança: da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas; os Processos Decisórios nas Organizações e o Modelo Carnegie (Racionalidade Limitada); o Estruturalismo e a Teoria da Burocracia; Teorias dos Sistemas Abertos e a Perspectiva Sociotécnica das Organizações; e, O Sistema e Contingência: Teoria das Organizações e a Tecnologia.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 37, grifo do autor), informam que:

a primeira teoria administrativa, em termos cronológicos, foi a chamada **escola da administração científica**, teoria baseada na divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e na especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando a obter ganhos de produtividade, que se iniciou com o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor [...].

A **escola da administração científica** teve outros representantes como Henry Gantt, Franck e Lilian Gilbreth e Henry Ford (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Novas escolas foram surgindo e, segundo esses autores “uma nova escola ou abordagem não elimina inteiramente os princípios e prescrições das anteriores, mas os aprimoram, modificam e complementam, convivendo as várias abordagens durante muito tempo” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 38-39). Lacombe e Heilborn (2003, p. 39) afirmam que “a **escola clássica** estabelece uma forma de administrar dando ênfase à maneira correta de se estabelecer a estrutura organizacional e as responsabilidades dos administradores, determinada por meio de uma compreensão precisa e metódica do trabalho a ser executado”. Foram representantes dessa escola Henry Fayol, Chester Barnad, Luther Gulick e Lyndall F. Urwick, entre outros. Já Jacobsen, Cruz Júnior e Moretto Neto (2006) trazem os nomes de Taylor e Fayol como os desenvolvedores da **Teoria Clássica de Administração**, mas afirmando que o fizeram em momentos distintos, o primeiro em 1911, nos Estados Unidos e o segundo em 1925, na França. Jacobsen, Cruz

Júnior e Moretto Neto (2006), elencam os princípios básicos da Administração Científica elaborados por Taylor, que seriam: princípio do planejamento, princípio da preparação, princípio do controle e princípio da separação entre a concepção e a execução do trabalho. Já em relação à Fayol (1925), os esses autores ensinam que “tal como Taylor, Henry Fayol (1925) teve por objetivo desenvolver princípios gerais aplicáveis a qualquer organização; mas, ao contrário daquele, analisou a organização no seu todo e não as tarefas” (JACOBSEN; CRUZ JÚNIOR; MORETTO NETO, 2006, p. 101). Sob esse aspecto, Fayol (1925) elencou os seguintes princípios da organização: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses gerais, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e união do pessoal. Para colocar em prática tais princípios, Fayol (1925) entende que o administrador necessita executar as clássicas funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Essas funções foram redefinidas por Gulick que as elencou da seguinte forma: Planejamento, Organização, Administração de Pessoal, Direção, Coordenação, Informação e Orçamento.

Outra teoria que surgiu no mesmo período em que Fayol escrevia suas obras foi chamada de **teoria da burocracia** e foi formulada pelo sociólogo alemão Max Weber. Por ter um enfoque mais sociológico, essa teoria é mais aplicável à administração pública, como explicam Lacombe e Heilborn (2003), que ensinam que em sua teoria Weber ao tratar da burocracia enfatiza aspectos como formalização ou formalidades, divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade, profissionalização e competência técnica. Por fim, trazemos o conceito de Administração apresentado por Schilickmann (2013 apud STONER; FREEMAN, 2000, p. 4), ao dizer que esses autores “conceituam administração como: ‘processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos’”.

O importante é que o desenvolvimento das teorias administrativas visou o aperfeiçoamento e uma maior eficiência das atividades desenvolvidas pelas organizações, o que nos faz entender o motivo pelo qual após a Revolução Industrial e aceleração do desenvolvimento industrial marcou o início da sistematização dessas teorias (SILVA, 2012). Da mesma forma, a mudança dos regimes políticos e o fim das monarquias absolutistas na maioria dos países, obrigou que os Estados,

por meio de seus governos, mudassem e aperfeiçoassem a administração da coisa pública. Castro (2010), diz que “a evolução da administração pública é um processo de aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Estado à população”.

Nesse mesmo sentido, temos que a “Administração Pública é a organização e a gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo, como também é a arte e a ciência da gerência aplicada aos negócios de Estado” (SARTOR, 1996, p. 15). Em Direito, conceitua-se Administração Pública sob os aspectos objetivo ou subjetivo, podendo ser definida “*objetivamente* como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e *subjetivamente* como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício de função administrativa do Estado”<sup>1</sup>. Carvalho e Sampaio (2010) também fazem essa divisão, donde objetivamente definem a Administração Pública como as atividades que o Estado executa para alcançar os interesses coletivos a que se propôs e, subjetivamente, como o conjunto dos “órgãos e pessoas jurídicas” legalmente instituídas para alcançar esse fim. Assim, sob o aspecto objetivo, podemos entender Administração Pública como o efetivo exercício das políticas públicas ou das atividades executadas por um determinado Governo para atender os interesses e necessidades da coletividade, ou seja, da sociedade que o legitima e a qual representam. Para alcançar esses objetivos, o Estado precisa manter aquilo que se popularmente se chama de “máquina pública”, que são os órgãos que compõem a administração direta e indireta e outras pessoas jurídicas, formalmente criadas pelos meios legais estabelecidos, e que irão desenvolver na prática essas políticas governamentais. Vemos então que o que caracteriza a Administração Pública como tal é a busca pela satisfação do interesse público. Silva (2013, p. 35) resume a definição de Administração Pública “num sentido amplo, é todo o sistema de governo, todo conjunto de ideias, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam como se distribui e se exerce a autoridade política, e, como se atendem aos interesses públicos”. Para garantir que os governos, que temporariamente administram o Estado brasileiro, busquem cumprir esse objetivo, a Constituição Federal de 1988 (CF/88), estabelece princípios que devem reger a Administração Pública no nosso País. Assim, o art. 37, da CF/88,

---

<sup>1</sup> MORAES, Alexandre de. *Direito Constitucional*. São Paulo: Atlas. 2007. p. 310.

dispõe que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BRASIL, 1988). Nunes (2010, p. 15) ensina que:

inicialmente, precisamos ter em mente que a Administração envolve um conjunto de processos que devem ser conduzidos de maneira integrada na busca dos objetivos organizacionais. De acordo com Maximiano (2002), os principais processos são: planejamento, organização, direção e controle.

Para tanto, as organizações que dispõe de recursos humanos e financeiros, devem também possuir os conhecimentos necessários para desenvolver suas atividades, matéria prima ou insumos e encontrar os beneficiários, ou seja, os destinatários dos seus bens ou serviços (NUNES, 2010). Lembramos que as organizações são distintas e aqui, a distinção principal que é necessária se fazer é entre particulares e públicas. Segue o autor ensinando que:

as organizações públicas gerenciam recursos de todas as pessoas que compõem uma sociedade e devem observar alguns princípios que assegurem que a utilização de tais recursos se dará de acordo com o interesse e os objetivos da coletividade, e não de uma pessoa ou de um grupo específico. (NUNES, 2010, p. 19)

Nunes (2010), também ressalta a importância dos princípios constitucionais anteriormente citados na administração da coisa pública, e faz uma breve conceituação de cada um deles, da seguinte forma:

**Legalidade:** o administrador público está sujeito aos mandamentos da lei e não pode se afastar das exigências do bem comum.

**Impessoalidade:** os atos praticados pela Administração Pública visam o interesse público, não sendo permitido que se confunda com o interesse específico de um indivíduo.

**Moralidade:** a legitimidade dos atos praticados na Administração Pública pressupõe um

comportamento ético e moralmente justificável por parte de quem os pratica.

**Publicidade:** consiste em tornar de conhecimento público as ações da Administração Pública. Os atos administrativos devem ser disponibilizados em locais de acesso público (jornais, internet, entre outros) a fim de assegurar o conhecimento da coletividade às ações praticadas pelos órgãos públicos.

**Eficiência:** presteza, perfeição e rendimento funcional como requisito às atividades da Administração Pública, de acordo com a Emenda Constitucional n. 45/2004. (NUNES, 2010, p. 20)

Fica assim demonstrado o que basicamente diferencia a Administração Pública da privada, que é a busca pela satisfação do interesse público e a necessidade de obediência de princípios e vários outros preceitos legalmente estabelecidos. Nesse sentido, o art. 6.º, da CF/88, estabelece que “são direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados [...]” (BRASIL, 1988). No que diz respeito à educação, a CF/88 reserva a seção I, do Capítulo III, para traçar as linhas gerais sobre o assunto, sendo o art. 205 inicia esse capítulo dizendo que “a educação, direito de todos e dever do Estado”, caracterizando seu interesse coletivo. Já os §§ 1.º e 2.º, do art. 211, estabelecem que os municípios e estados-membros devem priorizar a educação nos níveis da educação infantil, ensino fundamental e ensino médio (BRASIL, 1988). Assim, o governo federal tem assumido ao longo dos anos a maior parcela de responsabilidade pela implementação de instituições de nível superior, quais sejam, as universidades federais e os institutos federais, lembrando que a CF/88 autoriza a coexistência entre a educação pública e privada, em todos os seus níveis. Essas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) foram ou são criadas por meio de instrumentos legais e passam a integrar a estrutura do Governo Federal, vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) precisam então ser administradas, para que alcancem os fins para os quais foram criadas, levando-se em conta as suas peculiaridades. Temos então a Administração Universitária, ou seja, a aplicação dos princípios e métodos da Administração e da Administração Pública na gestão da universidade pública.



### 3.1.2 Burocracia

Como dito acima, o modelo burocrático tem sido o mais aplicado na Administração Pública. Lacombe e Heilborn (2003, p. 472) dizem que:

De acordo com o *Dicionário Aurélio*, burocracia é a administração da coisa pública por funcionário (de ministérios, secretarias e repartições) sujeito à hierarquia e regulamentos rígidos, e uma rotina inflexível – complicação ou morosidade no desempenho do serviço administrativo. Essa definição ressalta o sentido *pejorativo* atribuído à palavra, que reflete ideias de inflexibilidade, desperdício, complicação, demora, mau atendimento, isso é, algo pernicioso; um entrave ao funcionamento da máquina administrativa.

Esse é o lado negativo da burocracia, normalmente vista com um entrave à gestão, especialmente no tocante à gestão pública, pois cria empecilhos ao bom e rápido andamento dos processos e serviços. Por outro lado, Motta e Vasconcellos (2002, p. 138) afirmam que “de acordo com a análise de Max Weber, a burocracia é um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada”. Nesse sentido, temos a burocracia como um instrumento de profissionalização e otimização do trabalho. Esses autores seguem informando que:

A estrutura burocrática baseia-se nos seguintes princípios:

- A existência de funções definidas e competências rigorosamente determinadas por leis ou regulamentos. A divisão de tarefas é feita racionalmente, baseando-se em regras específicas, a fim de permitir o exercício das tarefas necessárias à consecução dos objetivos da organização.
- Os membros do sistema têm direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos. Essas

regras se aplicam igualmente a todos, de acordo com seu cargo ou função.

- Existe uma hierarquia definida por meio de regras explícitas e as prerrogativas de cada cargo e função são definidas legalmente e regulam o exercício da autoridade e seus limites.

- O recrutamento é feito por meio de regras previamente estabelecidas, garantindo-se a igualdade formal na contratação. Portadores de diplomas legalmente estabelecidos têm o mesmo direito de concorrer para o exercício de um determinado cargo.

- A remuneração deve ser igual para o exercício de cargos e funções semelhantes.

- A promoção e o avanço na carreira devem ser regulados por normas e devem se basear em critérios objetivos e não em favoritismos ou relações pessoais.

Há uma separação completa entre a função e as características pessoais do indivíduo que a ocupa (MOTTA; VASCONCELLOS, 2002, p. 139-140).

Esse é o lado positivo da burocracia, que segundo “autores que interpretam as definições de Weber” traz vantagens às organizações, como o “predomínio da lógica científica”, a “profissionalização das relações de trabalho”, a “formalização das competências técnicas” e “isomorfismo” (transposição de uma estrutura burocrática para organizações de culturas diferentes), como ensinam Motta e Vasconcellos (2002, p. 140-141).

Adotando esse modelo burocrático na gestão dos procedimentos disciplinares, a UFSC acaba recebendo tanto as consequências positivas com as negativas da burocracia, como veremos a seguir.

## 3.2 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Schlickmann (2013) defende que se conceitue administração universitária a partir da junção dos conceitos sobre Administração e Universidade. Sobre Administração, já trouxemos, mesmo que em linhas gerais, seu conceito e teorias no item anterior. Quanto à Universidade, a Lei de Diretrizes Básicas da Educação (BRASIL, 1996), diz em seu art. 52, que “as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber

humano [...]”. Segue a LDB, nos artigos seguintes (arts. 53 a 57), conferindo atribuições, competências legais, funções, obrigações e autorizações que as universidades deverão seguir para o exercício de sua autonomia administrativa visando o alcance dos fins a que se propõe. Assim, conforme Schlickmann (2013, p. 46-47):

Nesse sentido, a universidade pode ser considerada uma organização que:

- é pluridisciplinar, ou seja, uma organização que congrega muitas disciplinas ou muitos campos científicos;

- que tem por objetivo a formação de profissionais de nível superior (inclui-se, portanto, a pós-graduação);

- onde se realiza pesquisa, ou seja, “a investigação com início e final definidos, fundamentada em objetivos específicos, visando a obtenção de resultados, de causa e efeito ou colocação de fatos novos em evidência” (CNPq, 2012);

- onde se realiza extensão, ou seja, um “processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre Universidade e outros setores da sociedade” (FORPROEX, 2012, p. 15);

- tenha domínio e incentive o saber humano;

- tenha uma produção intelectual institucionalizada;

- bem como atenda aos critérios de quantidades mínimas quanto à titulação e dedicação docente.

Assim, verifica-se que no Brasil o conceito de universidade é regulamentado por legislação nacional que estabelece critérios mínimos para que uma organização de educação superior seja credenciada como tal.

Neste trabalho, nos limitaremos a esse conceito legal, em razão dos objetivos que aqui buscamos alcançar. Nesse sentido, a respeito da UFSC, esta se caracteriza como uma pessoa jurídica de Direito Público, ligada ao MEC e, portanto, faz parte da chamada administração indireta, ou seja, é uma entidade que presta serviço de interesse público e assim dispõe o art. 1.º, do seu Estatuto:

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação (Lei n.º 3.849, de 18 de dezembro de 1960 - Decreto n.º 64.824, de 15 de julho de 1969), é uma instituição de ensino superior e pesquisa, com sede no Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, Capital do Estado de Santa Catarina.

Por fazer parte da estrutura da Administração Pública brasileira, as IFES devem obedecer ao disposto no art. 37, da CF/88 e a todos os demais preceitos legais aplicados à Administração Pública, como realizar compras e contratações de serviços com base na Lei de Licitações (Lei n.º 8.666/93), seus servidores são regidos pela Lei n.º 8.112/90 (Regime Jurídico dos Servidores Cíveis da União – RJU), estão sujeitas ao controle de órgãos como a CGU e TCU e assim por diante. Além disso, ficou garantido que, segundo a CF “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988, art. 207) para que possam cumprir os fins a que se destinam, quais sejam, promover o ensino, a pesquisa e a extensão. Assim, temos o que se chama de Administração Universitária, ou seja, as atividades administrativas exercidas pelas IFES a fim de cumprirem ou executarem suas atividades fim. Com base nos conceitos de Administração e Universidade, Administração Universitária, segundo Schlickmann (2013, p. 49), pode ser conceituada, como:

processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da universidade, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir os objetivos de: formar quadros profissionais de nível superior; realizar pesquisa e extensão; bem como dominar e cultivar o saber humano.

Schlickmann (2013), esclarece, ainda, que atualmente se utiliza além da expressão Administração Universitária, outras como “Administração do Ensino Superior”, “Administração da Educação Superior” ou simplesmente “Gestão do Ensino”. O próprio autor esclarece que, no conceito por ele apresentado, estão englobados “suas variações, dentre as quais: a administração/gestão de IES; a gestão

universitária; bem como a administração/gestão do ensino e da educação superior” (SCHLICKMANN, 2013, p. 52). Vejamos o que ele disse mais adiante no seu estudo:

Em termos mais abrangentes, sendo a administração um campo científico ou disciplina que tem como objeto de estudo as organizações, a administração universitária pode ser definida como um campo científico (que faz parte daquele, ou seja, é um subcampo daquele) cujo objeto de estudo são as organizações de educação superior, universitárias ou não. Portanto, estão incluídas nesse conceito suas variações, dentre as quais: a administração/gestão de IES; a gestão universitária; bem como a administração/gestão do ensino e da educação superior. (SCHLICKMANN, 2013, p. 54)

Nesse sentido, seguindo o enfoque deste trabalho, apresenta-se de forma sucinta a estrutura que a UFSC possui para desenvolver suas atividades administrativas, enfatizando os órgãos relacionados ao tema pesquisado. Mainardes, Miranda e Correia (2011, p. 02), referindo-se à gestão das instituições de ensino superior no Brasil, afirmam que:

As públicas seguem basicamente um modelo burocratizado, instituído por lei federal a partir da Revolução Universitária ocorrida na década de 60, que se direcionava a instituições federais. Em Santa Catarina, parte das instituições existentes até 1996 foram criadas por mobilização comunitária, instituídas por lei municipal, e adotaram o modelo de gestão das instituições federais: extremamente burocrata e hierarquizado.

Silva (2013), destaca a peculiaridade das Instituições de Ensino Superior (IES) entre as quais se encontram as IFES. Diz o autor, citando Castro (2010) e Souza (2010), que:

Seus processos e demandas diferem das organizações industriais, órgãos governamentais e empresas de serviço, tornando-as organizações com características únicas: ambigüidade de objetivos;

muitos grupos de interesses influenciando as decisões; mudanças geralmente ocorrem com reações e crises; natureza política predominando nas decisões; diluição em órgãos; profissionalismo, especialização, tradição e natureza das atividades; e, medidas de desempenho de difícil quantificação (CASTRO, 2000 apud SILVA, 2013; SOUZA, 2010).

Assim, o desafio de administrar uma universidade pública é enorme, não somente pelas exigências legais a serem seguidas, mas também por essa natureza diferenciada desse tipo de organização.

### **3.2.1 Administração Universitária na UFSC**

Silva (2013, p. 69), no que diz respeito à estrutura das universidades, diz que:

Quanto à estrutura orgânica das instituições de educação superior (IES), há órgãos colegiados (Conselho Universitário; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; Conselho de Administração; Conselhos de institutos, de faculdades, de departamentos, de centros e de núcleos) e órgãos diretivos/executivos (reitor, vice reitor, pró-reitores, diretores de institutos, faculdades, de órgãos complementares, de centros, de departamentos, de núcleos, de unidades administrativas). Quanto aos aspectos organizacionais legalmente estabelecidos, as universidades gozam de autonomia legal para criar, organizar e extinguir, em sua sede, sub-unidades com cursos e programas de educação superior, em conformidade com as normas gerais da União (BRASIL, 1996).

Diante desse quadro, temos que a estrutura universitária presente no estatuto da UFSC tem como objetivo preservar “a unidade de suas funções de ensino, pesquisa e extensão e assegurem a plena utilização dos seus recursos materiais e humanos” (UFSC, 1981). Já o Regimento Geral da UFSC trás um maior detalhamento dessa estrutura. Numa visão geral, a UFSC possui as Unidades Universitárias, também chamadas de

Centros de Ensino; as Subunidades Universitárias, usualmente denominadas de Departamentos de Ensino e que são ligadas aos Centros de Ensino; e, Órgãos Suplementares (UFSC, 1981, Título II). Segue o Estatuto trazendo a estrutura da Administração Universitária, que “far-se-á em nível superior e em nível de Unidades, Subunidades e Órgãos Suplementares”. A administração superior engloba os seguintes órgãos: Órgãos Deliberativos Centrais (Conselho Universitário, Câmara de Ensino e Graduação, Câmara de Pós-Graduação, Câmara de Pesquisa, Câmara de Extensão e Conselho de Curadores) e Órgãos Executivos Centrais (Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitorias e Secretarias Especiais). Em nível de Unidades, a administração será efetivada por meio de: Órgãos Deliberativos Setoriais (Conselhos das Unidades e Departamentos) e Órgãos Executivos Setoriais (Diretoria de Unidades e Chefia de Departamentos) (UFSC, 1981, Título III). Não interessa ao objetivo deste trabalho esmiuçar as competências de cada um desses órgãos, mas ressaltamos, mais uma vez, o disposto no inciso VII, do artigo 30, do Estatuto da UFSC, que determina que cabe ao Reitor exercer o poder disciplinar no âmbito da instituição.

Dentro da atual estrutura administrativa da UFSC, temos a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP), que possui as seguintes atribuições:

- Promover articulação com os setores que atuam em áreas afins, buscando a interdisciplinaridade na promoção do melhor nível de qualidade de vida no trabalho;
- Articular ações continuadas com as comissões de representação das categorias, docentes e técnico-administrativos em educação, almejando a melhoria da política de pessoal na UFSC; e,
- Coordenar e acompanhar o desenvolvimento de ações de:
  - Desenvolvimento das políticas de potencialização de pessoas,
  - Administração e gerenciamento da vida funcional dos servidores,
  - Desenvolvimento de políticas de promoção social e à saúde (UFSC, 2013).

Como vimos, entre as atividades que envolvem a Administração, a Administração Pública e a Administração Universitária, está a

administração dos recursos humanos, a administração de pessoal e a Gestão de Pessoas, tópico que trataremos a seguir. Cabe ressaltar, contudo que, como já dissemos anteriormente, os procedimentos disciplinares na UFSC tem sido coordenados nos últimos anos pela Coordenadoria de Processos Disciplinares (CPAD), que está inserida na estrutura organizacional da Procuradoria Federal juto à UFSC.

### 3.3 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas tem importância fundamental em qualquer organização. Chiavenato (2010), afirma que as organizações bem sucedidas tem um crescimento ou tempo de sobrevivência maior. Esse crescimento aumenta a complexidade da organização, já que muitas vezes ocorre em meio à expansão de suas atividades, aumento de produção, aumento de capital e incremento de inovações tecnológicas, entre outros fatores. Assim, a exigência para se atuar nessa organização, para atender suas necessidades, se torna maior. A consequência disso é que para acompanhar esse desenvolvimento da organização e garantir-lhe maior eficiência e eficácia na utilização de seus recursos materiais, financeiros e tecnológicos, surge a necessidade de que mais pessoas sejam agregadas ao seu corpo e que estas possuam mais conhecimentos, habilidades e tenham novas atitudes, ou seja, novas competências. Segundo Chiavenato (2010, p. 4):

as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.

Fisher (1992 apud Dutra (2011), afirma que as mudanças pelas quais passam as organizações afetam não somente sua estrutura física, seus produtos ou sua atuação no mercado, “mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas”

Em razão dessa nova posição de importância que as pessoas ganharam dentro das organizações, essas passaram a adotar uma nova estratégia de ação em relação àquelas. Atualmente as organizações



investem nas pessoas que as integram para que estas venham a “cumprir adequadamente a missão organizacional” (CHIAVENATO, 2010, p. 4). Dessa forma, a área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas vêm ganhando espaço nas organizações.

Inicialmente, esclarecemos que alguns autores fazem distinção entre os termos Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Oliveira e Medeiros (2011, p. 24) trazem as seguintes definições para esclarecer essa questão:

**- Administração de Pessoal:**

A Administração de Pessoal, oriunda do antigo Departamento de Pessoal, trata da parte dita cartorial, principalmente dos registros dos membros da organização, obedecendo às exigências das leis trabalhistas. Em suma, encarrega-se das rotinas trabalhistas e de pessoal, tendo sob sua responsabilidade a administração dos eventos burocráticos decorrentes do contrato de trabalho.

**- Administração de Recursos Humanos:**

A Administração de Recursos Humanos, oriunda do período da abordagem sistêmica, é resultado também de negociações e de luta por direitos e conquistas e cuida da parte referente ao desenvolvimento das pessoas que pertencem à organização. Isso quer dizer que ela não cuida somente da remuneração, da avaliação ou do treinamento das pessoas, mas de todo o seu desenvolvimento. Encarrega-se especificamente de promover a integração do trabalhador à organização, por meio da coordenação de interesses entre a empresa e a mão de obra disponível.

**- Gestão de Pessoas:**

(...) processo que procura dirigir os componentes do sistema de pessoal (carreiras, desempenho, qualificação e outros) para que sejam não apenas compatíveis com a missão da organização, mas também facilitem o seu cumprimento a médio e a longo prazo (NOGUEIRA; SANTANA, 2001 apud OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 26-27).

Dutra (2011, p. 17) caracteriza a Gestão de Pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Oliveira e Medeiros (2011, p. 27), trazem ainda a definição dada por Bergue (2007, p. 18), para Gestão de Pessoas no serviço Público:

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Chiavenato (2010, p. 10), elenca o que chamou de “aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas” e que seriam:

1. As pessoas como seres humanos. Dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
2. *As pessoas como ativadores de recursos organizacionais:* [...]. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.
3. *As pessoas como parceiros da organização:* [...]. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc – na expectativa de colherem retornos desses investimentos - por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira etc. [...]”.
4. *As pessoas como talentos fornecedores de competências:* ou seja, as pessoas como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional [...].

Essa nova visão a respeito das pessoas na organização também pode e deve ser aplicada ao serviço público, especialmente no âmbito da Administração Universitária. Ferreira, Gomes e Araújo (2008, p. 2), entretanto, ressaltam aspectos diferenciados da administração de recursos humanos no setor público:

A administração de recursos humanos no setor público possui algumas peculiaridades que são oriundas da própria natureza das organizações que compõem esse setor. Uma organização do setor público difere em muito de uma organização do setor privado. Dentre as divergências entre esses dois tipos de organização se pode citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção, e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, além de outros. Dessa forma, quando se fala de recursos humanos no setor público se faz necessário atentar para uma realidade diversa daquela já consagrada nas organizações privadas.

Levando em conta que as universidades públicas estão inseridas nesse mesmo contexto, então tais peculiaridades também se aplicam a elas. Segundo Grillo (2001) o aumento do número de universidades tem aumentado o interesse no aperfeiçoamento de seus sistemas administrativos, a fim de melhorar a qualidade do serviço de ensino e pesquisa por elas oferecidos. Mas o autor ressalta que a simples utilização de modelos já aplicados em outros tipos de organizações nem sempre atendem às peculiaridades das organizações universitárias. Afirma, ainda, esse autor:

Na verdade, tais peculiaridades exigem da administração universitária especial atenção para desempenho de professores, pesquisadores e administradores, que têm a responsabilidade de conduzir os destinos da instituição na obtenção plena dos seus objetivos. (...) À medida que a universidade proporcione os meios indispensáveis para o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores, certamente estará criando um ambiente acadêmico capaz de promover ensino e

pesquisa de elevada qualidade, com reflexos altamente positivos na formação de profissionais competentes para a sociedade (GRILLO, 2001, p.1).

As universidades são instituições complexas, permeadas por questões políticas e ideológicas, com o objetivo final de ensinar e desenvolver pesquisas, ou seja, ampliar o conhecimento, com uma estrutura organizacional também diferente das demais organizações públicas, como vimos anteriormente. Isso impede que sejam friamente comparadas a outros órgãos ou empresas, sejam eles públicos ou privados. Grillo (2001) traz a seguinte advertência:

A racionalização da universidade tem que levar em conta a especificidade da instituição. É preciso racionalizar o sistema de ensino superior dentro de uma nova perspectiva. O que não se pode é atrelar a universidade a uma concepção estreita que a iguala a uma empresa econômica (OLIVEN, 1989 apud GRILLO, 2001, p. 14).

No caso das IFES, entre as quais se inclui a UFSC, são basicamente duas as categorias funcionais: docentes e técnico-administrativos. Também convivem no ambiente universitário os alunos, empregados terceirizados e a comunidade em geral, que se beneficia de serviços prestados como o Hospital Universitário, Colégio de Aplicação, Biblioteca entre outros. Para que haja uma Gestão de Pessoas eficiente numa universidade, é preciso que se consiga um bom entendimento entre todas essas categorias. Com essa preocupação, Grillo (2001), apresenta 15 princípios que entende deveriam nortear a Gestão de Pessoal numa universidade, que são elencadas a seguir:

1. Atrair profissionais competentes;
2. Estruturar a carreira com base no mérito;
3. Criar incentivos para o desempenho eficaz das atividades docentes, técnicas e administrativas;
4. Promover o aperfeiçoamento continuado;
5. Vincular o aperfeiçoamento à trajetória na carreira;
6. Orientar os recém-admitidos para as novas funções;
7. Preparar os dirigentes para as chefias docentes e administrativas;

8. Verificar periodicamente o desempenho dos docentes, técnicos e administradores;
9. Obter a opinião dos alunos sobre o desempenho do docente;
10. Incentivar a autoavaliação do professor;
11. Envolver os docentes num processo de mútua avaliação;
12. Verificar o desempenho do professor pelas atividades docentes e administrativas;
13. Avaliar o desempenho do pessoal técnico-administrativo;
14. Assegurar a participação de docentes, técnicos e administradores nas decisões da universidade;
15. Instituir formas de participação para aperfeiçoar o processo decisório nas universidades. (GRILLO, 2001, p. 15-16)

Vislumbra-se, pelas sugestões acima citadas, a complexidade da atividade de Gestão de Pessoas numa universidade, especialmente numa universidade pública que vem “engessada” por preceitos legais pré-estabelecidos, como o regime jurídico para seus servidores, a forma de contratação, as carreiras definidas em lei, com critérios de desenvolvimento e progressão pré-estabelecidos, orçamento definido pelo governo, entre outras tantas dificuldades. Atualmente, influenciam a administração de recursos humanos nas universidades federais e, portanto, na UFSC, a CF/88, no capítulo que trata da Administração Pública (capítulo VII); a Lei n.º 8.112/90 (dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União); Lei n.º 11.091/95 (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); Lei n.º 12.772/2012, de 28 de dezembro de 2012 (dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal); Lei n.º 8.745, de 09 de dezembro de 1993 (dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências); Decreto n.º 1.171, de 22 de junho de 1994 (aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal); Decreto n.º 1.387, de 07 de fevereiro de 1995 (dispõe sobre o afastamento do país de servidores civis da Administração Pública Federal, e dá outras providências);

Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990); além de outras legislações específicas. Apesar disso, assim como as demais organizações, as universidades também se desenvolveram e seu papel no mercado educacional se modificou, novas exigências surgiram e as instituições foram precisando se adaptar a essas transformações. Tratando especificamente do caso das universidades federais, especialmente o contexto da UFSC, essas novas exigências e o seu ambiente complexo tem gerado um clima que favorece a ocorrência de conflitos entre as pessoas que a compõe, devendo a instituição, dentro das suas ações de Gestão de Pessoas, fazer uma gestão eficiente desses conflitos. Sobre a Gestão de Conflitos, trataremos em um tópico específico, mas antes falaremos rapidamente sobre a gestão de pessoas na UFSC.

### **3.3.1 Gestão de Pessoas na UFSC**

Como visto acima, o órgão responsável pela gestão de pessoas na UFSC é a SEGESP, que possui as seguintes atribuições:

- Promover articulação com os setores que atuam em áreas afins, buscando a interdisciplinaridade na promoção do melhor nível de qualidade de vida no trabalho;
- Articular ações continuadas com as comissões de representação das categorias, docentes e técnico-administrativos em educação, almejando a melhoria da política de pessoal na UFSC; e,
- Coordenar e acompanhar o desenvolvimento de ações de:
  - Desenvolvimento das políticas de potencialização de pessoas,
  - Administração e gerenciamento da vida funcional dos servidores,
  - Desenvolvimento de políticas de promoção social e à saúde (UFSC, 2013).

Segundo a Resolução Normativa nº 28/CUn/2012, a SEGESP integra a Administração Central da UFSC, na categoria Secretarias. Na estrutura da SEGESP têm-se os seguintes departamentos e suas subdivisões:

- Departamento de Administração de Pessoal – DAP:
  - Serviço de Expediente – SE;
  - Coordenadoria de Aposentadorias, Pensões e Exonerações – CAPE;
  - Coordenadoria de Pagamento de Pessoal – CPP;
  - Divisão de Benefício e Licenças – DBL;
  - Divisão de Cadastro – DCAD; e,
  - Divisão de Arquivo – DARQ.
  
- Departamento de Atenção à Saúde-DAS/Unidade SIASS-UFSC:
  - Divisão de Saúde e Segurança do Trabalho – DSST:
    - Serviço de Saúde Ocupacional – SSO; e,
    - Seção de Engenharia e Segurança do Trabalho – SeST.
  - Divisão de Saúde Suplementar – DSSU;
  - Divisão de Serviço Social – DiSS; e,
  - Junta Médica Oficial – JMO.
  
- Departamento de Desenvolvimento de Pessoas – DDP:
  - Serviço de Apoio Administrativo – SAA;
  - Coord. de Admissões, Concurso Público e Contratações Temporárias - CAC:
    - Divisão de Concursos e Admissões – DCA; e,
    - Serviço de Contratação Temporária - SCT.
  - Coordenadoria de Capacitação de Pessoas – CCP:
    - Divisão de Capacitação Continuada – DiCC; e,
    - Divisão de Afastamento para Formação e Apoio à Capacitação – DAAC.
  - Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento de Carreira – DAFDC:
    - Serviço de Avaliação de Desempenho – SAD; e,
    - Seção de Desenvolvimento na Carreira – SDC.
  - Divisão de Movimentação – DiM:

- Seção de Dimensionamento de Movimentação – SDM.

Por essa estrutura apresentada, vê-se que a UFSC possui uma estrutura burocratizada para realizar a gestão de seus recursos humanos, sendo que a gestão de conflitos e/ou procedimentos disciplinares não estão incluídos nessa estrutura, conforme veremos a seguir.

### 3.4 GESTÃO DE CONFLITOS

Como foi visto, é normal que em ambientes e organizações onde convivam vários indivíduos com ideias, formações, objetivos, enfim, com características próprias que as tornam diferentes umas das outras, ocorram conflitos entre esses indivíduos. Os conflitos são vistos na maioria das vezes como prejudiciais à organização e essa é a visão preponderante na UFSC, tanto que o que se tem visto, como será demonstrado mais adiante, é que “resolução” desses conflitos na instituição se dá, na maioria das vezes, por meio de procedimentos disciplinares. Moore (1998, p. 5) diz que:

Todas as sociedades, comunidades, organizações e relacionamentos interpessoais experimentam conflitos em um ou outro momento no processo diário de interação. O conflito não é necessariamente ruim, anormal ou disfuncional, é um fato da vida. O conflito e as disputas existem quando as pessoas estão envolvidas na competição para atingir objetivos que sejam percebidos - ou de fatos – incompatíveis. Entretanto o conflito pode ir além do comportamento competitivo e adquirir o propósito adicional de infligir dano físico ou psicológico a um oponente, até mesmo a ponto de destruí-lo. É aí que a dinâmica negativa e prejudicial do conflito atinge seu custo máximo.

Assim, as organizações precisam estar preparadas para identificar os conflitos e interpretá-los, ou seja, saber se são apenas discordâncias entre pessoas que buscam atingir objetivos dentro da organização ou se é caso de alguém que busca causar algum tipo de prejuízo ou dano a outra pessoa ou grupo de pessoas. Fazendo essa identificação, a organização poderá dar a melhor solução para os conflitos que ocorrem entre os indivíduos que as constituem. Matos (1973, p. 11), entendendo



o conflito como o resultado de um agravamento da discussão e da competição entre indivíduos de uma organização, sendo essas “forças intrínsecas do processo” de interação dos indivíduos, diz que “a busca da integração e da interação harmônica constitui, assim, o campo de observações eletivo da gerência, promovendo a ênfase e, administração de conflitos”, ou seja, as gerências devem “prevenir e intervir nas situações, de modo a anular os aspectos negativos e direcionar as energias para uma positiva abordagem integrativa dos objetivos”. Para tanto, deve existir na organização um plano estratégico ou táticas gerenciais para lidar com tais, que devem partir da visão ou posicionamento a respeito desses conflitos.

### 3.4.1 Os Tipos de Visões do Conflito

Matos (1973, p. 15) diz que “para compreendermos o processo de conversação na empresa é imprescindível entender o conflito e sua dinâmica psicossocial”, ou seja, é preciso perceber os conflitos e se posicionar diante deles. Moreira (2012, p. 39-40), elenca os três tipos de visão de conflitos, como base em Robbins (2005) e McIntyre (2007):

- **Visão Tradicionalista:** É uma visão mais clássica que encara o conflito como algo nocivo, indesejado, irracional e causa dano à organização e, por isso deve ser evitado. Para tanto, o que os autores que defendiam essa visão sugeriam era “que seria através de determinadas estruturas organizacionais (como, por exemplo, ter regras específicas, estabelecer procedimentos – muitas vezes escritos -, criar hierarquias e cadeias de comando bem claras e definidas), que se iria reduzir a necessidade ou ocorrência de conflito”. (McINTYRE 2007, p. 295 apud Moreira, 2012, p. 39).
- **Visão das Relações Humanas:** Tem uma abordagem humanística a respeito dos conflitos. Apesar de alguns autores dessa escola ainda verem o conflitos como negativo, outros o reconhecem como inevitáveis dentro das organizações, mas entendem que podem vir a ser benéficos.
- **Visão Interacionista:** É uma teoria que entende que o conflito não é necessariamente um mal,

desde que seja feita a sua gestão de forma adequada na organização. Moreira cita McINTYRE (2007, p. 296), para dizer que “[...] o conflito só por si não é “mau”, tendo que haver um certo nível de conflito para que a organização tenha níveis máximos e otimizados de eficácia.” Assim, esta visão resulta de uma evolução da forma de encarar o conflito e seu resultado dentro de uma organização.

Para Ferreira, Gomes e Araújo (2008, p. 5):

aqui não só surge uma abordagem nova e diferente, mas também avançada sobre a perspectiva de gestão contemporânea de pessoas, no que concerne à definição de conflitos, onde trata o mesmo não como danoso às organizações ou difícil de ser evitado, mas como uma forma de contribuição positiva para a mudança e inovação, ou seja, agora existe a necessidade que os líderes mantenham o nível de conflito gerenciável, não necessitando evitá-los.

A visão que uma determinada organização tem do conflito, resultará no entendimento do que esse conflito trará como consequência para a seus objetivos. Assim é possível se encarar o conflito como disfuncional ou funcional para a organização. O primeiro seria aquele em que o que os conflitantes não discutem o interesse ou o bem da organização, mas apenas seus interesses individuais ou de grupos que representem. Por outro lado, o conflito pode ter um sentido funcional, quando surge de ideias diferentes ou divergentes, mas que representam diferentes visões de como alcançar os objetivos organizacionais, podendo assim o conflito contribuir para um melhor resultado. Moreira (2012, p. 41-42) trata do assunto, falando sobre a “funcionalidade” a “disfuncionalidade” do conflito. Essa atribuição de funcionalidade ou disfuncionalidade está presente nas visões de conflito das relações humanas e interacionista, já que a visão tradicionalista simplesmente nega qualquer aspecto positivo ao conflito. Sob esse ponto de vista, os conflitos não são caracterizados como bons ou ruins, mas funcionais ou disfuncionais, como a autora coloca:

[...] alguns conflitos apoiam os objetivos do grupo e melhoram seu desempenho; estes são os

**conflitos funcionais**, formas construtivas de conflito. Por outro lado, existem conflitos que atrapalham o desempenho do grupo; são formas destrutivas ou **disfuncionais** de conflito. (MOREIRA, 2012, p. 41-42 apud Robbins, 2005, p. 327, grifo do autor).

Assim, temos conflitos funcionais que podem gerar resultados ou consequências positivas para a organização, enquanto que os conflitos disfuncionais geram consequências negativas. Moreira (2012) elenca vários resultados funcionais e disfuncionais dos conflitos, com base em Rahim (2011), sendo que na tabela abaixo transcrevemos esses resultados:

Quadro 2 – Resultados dos conflitos para uma organização

<b>RESULTADOS DOS CONFLITOS</b>	
<b>FUNCIONAIS</b>	<b>DESFUNCIONAIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estímulo à inovação, a criatividade e ao crescimento.</li> <li>- Aprimoramento das decisões organizacionais.</li> <li>- Alternativas para a solução de problemas.</li> <li>- Utilização da sinergia na solução de problemas comuns.</li> <li>- Melhorias no desempenho individual e do grupo.</li> <li>- Tanto o indivíduo quanto o grupo são estimulados a buscar novas abordagens.</li> <li>- Tanto o indivíduo quanto o grupo podem ser requisitados para articular ou esclarecer posições.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stress no trabalho, rompimentos e insatisfação.</li> <li>- Redução da comunicação entre os indivíduos.</li> <li>- Clima de desconfiança e suspeita.</li> <li>- Rompimento das relações humanas.</li> <li>- Baixo desempenho no trabalho.</li> <li>- Resistência à mudança.</li> <li>- Redução do comprometimento e da lealdade para com a organização.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2015) com base em Rahim (2011)

Já Pereira e Gomes (2007, p. 12), se referem a aspectos positivos e negativos dos conflitos, após tratarem dos “resultados das situações conflituais”, onde afirmam que:

Toda a situação de conflito termina com resultados que atingem quer a organização por um todo, quer as pessoas envolvidas no conflito. Para a organização, o conflito pode ser positivo, e originar criatividade e mudança sendo, por vezes a única forma de atrair as atenções. Com tudo pode também ter consequências negativas pela utilização de táticas desleais, originando um conjunto de aspectos negativos.

Os resultados numa situação de conflito, ainda segundo Pereira e Gomes (2007, p. 12-13) podem ser de ganho/perda (um dos polos conflitantes vence e o outro perde); perda/perda (as duas partes cedem e ficam com o sentimento de que não tiveram seus objetivos alcançados); ou, ganho/ganho (quando, por meio da busca de uma solução consensual, ambas as partes sentem que alcançaram seus objetivos, gerando um sentimento de satisfação e ganho para a organização). De qualquer modo, aspectos positivos e negativos dessa situação de conflito irão emergir e os autores elencam esses resultados na tabela a baixo transcrita:

Quadro 3 – Aspectos positivos e negativos dos conflitos

<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>	<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>
Aprofunda as diferenças, e polariza os indivíduos e grupos, tornando difíceis a comunicação, cooperação e interajuda.	Gerando diversidades de pontos de vista, aumenta a probabilidade de surgirem soluções inovadoras e incrementa a qualidade das decisões.
Suscita comportamentos irresponsáveis.	Fortalece as relações quando é resolvido criativamente.
Cria suspeições e desconfianças.	Pode elevar a motivação e a energia necessárias á melhor execução de tarefas.
Gera desgaste emocional e sentimentos de dor, antagonismo e hostilidade.	Cada pessoa pode compreender melhor a sua própria posição, pois o conflito força-a a articular os pontos de vista próprios e a descobrir os argumentos que os apoiem.

Quadro 3 - Aspectos positivos e negativos dos conflitos (continuação)

Pode romper relacionamentos.	Permite testar os méritos das diferentes propostas, ideias e argumentos.
Pode levar a suspeições descabidas sobre os motivos, atitudes e intenções da outra parte. Gera, em cada lado da barricada estereótipos negativos acerca do outro.	Permite reconhecer problemas ignorados.
Pode afetar negativamente a cooperação entre pessoas e grupos.	Motiva as pessoas dos dois lados da barricada a compreenderem melhor as posições da contraparte.
Afasta a atenção e as energias das tarefas maiores e dos objetivos organizacionais-chave.	Desafia o <i>status quo</i> , encoraja a consideração de novas ideias e abordagens, facilitando a inovação e a mudança.
Pode levar os líderes a passarem de estilos participativos para autoritários.	Aumenta a coesão, a lealdade, a motivação e a performance dentro dos grupos envolvidos na contenda.
Cria ambientes de trabalho desagradáveis.	Permite libertar tensões.
Se algum membro do grupo sugere que a posição da outra parte tem algum mérito, pode ser considerado como traidor.	É o antídoto para o pensamento grupal.
Arruína a carreira de algumas pessoas.	
Pode levar á destruição do grupo.	

Fonte: Elaborada com base em Pereira e Gomes (2007) que a construíram a partir de Lippitt (1985); Walton (1985); Hampton (1991); Greenberg & Baron (1993); Mitchell e Larson (1987); Ware e Barnes (1992); Robbins (1992)

Há ainda a diferenciação dos tipos de conflito. Moreira (2012) fala em conflitos dos tipos: intrapessoal, interpessoal, intragrupal e intergrupalo. O primeiro “ocorre quando um membro da organização é convocado para executar tarefas ou papéis que não correspondem a sua

experiência, interesses, objetivos ou valores” (MOREIRA, 2012, p. 44), ou seja, é um conflito interno, que ocorre na própria psique do indivíduo. Já o conflito interpessoal ocorre entre dois ou mais indivíduos que fazem parte da organização, o pode advir de diferenças “de personalidade, de percepção, de objetivos, de ideias, de valores e culturais; mal entendidos; representação de papéis; preconceitos” (MOREIRA, 2012, p. 44), entre outras. Conflito intragrupal é aquele que ocorre dentro de um determinado grupo, como um departamento, por exemplo, e pode se manifestar em diferenças entre indivíduos ou pequenos grupos integrantes desse grupo maior, ou entre esses e os seus líderes (MOREIRA, 2012). Por fim, conflito intergrupar é aquele que se manifesta entre grupos (departamentos, por exemplo) de uma organização, e as “causas mais comuns são: diversidade de espaço físico, de recursos e de autoridade; mudanças, metas e objetivos conflitantes e diferenciação de tarefa, entre outras” (WISINSKI, 1995, p. 16 apud MOREIRA, 2012, p. 45). Ferreira, Gomes e Araújo (2008, p. 6), apresentam os seguintes tipos de conflitos:

- Conflito de Tarefa (relacionado com o conteúdo e objetivos do trabalho);
- Conflito de Relacionamento (relações interpessoais); e,
- Conflito de Processo (refere-se ao trabalho em si).

### **3.4.2. Resolução dos Conflitos**

O objetivo deste trabalho não é aprofundar-se no tema conflitos, mas é possível aqui tratar de forma sucinta da resolução dos mesmos. Assim, tendo como inevitável a ocorrência de conflitos numa organização, cabe a esta estar preparada para enfrenta-los, através de uma gestão eficiente, onde se detecte se está se tratando de conflitos funcionais ou disfuncionais e a partir daí se busque a melhor forma de resolvê-los. Para tanto, a organização devem estar devidamente preparadas, pois como afirma Moreira (2012, p. 67):

[...] ‘lidar com conflitos’ é tarefa complexa, uma vez que envolve o trabalho de avaliação do comportamento das partes, suas necessidades e vontades, elementos que inegavelmente são dinâmicos, ambíguos e não lineares,

características do caos estruturado apontado por Demo (2008).

Em razão dessa complexidade, é necessário que a organização possua uma estratégia para a resolução dos conflitos, inserida no contexto da gestão de pessoas. Pereira e Gomes (2007) entendem que alguns pontos devem compor essa estratégia de gestão de conflitos, que incluiriam identificar ‘habilidades necessárias para gestão dos conflitos’ e adoção do modelo correto entre os diversos ‘estilos de gestão dos conflitos’. Nesse sentido, Moreira (2012, p. 70) diz que:

Tratando das formas de resolução de conflitos, há de se destacar que apesar das várias técnicas propostas, cada caso é único e dependendo de sua complexidade pode ser resolvido de uma ou outra forma. Muszkat (2005), complementa, lembrando que quanto mais prematuramente se intervém em uma situação conflituosa, mais branda e fácil será a resolução.

Entra as habilidades necessárias para a gestão de conflitos, Pereira e Gomes (2007), elencam as seguintes:

- **Diagnosticar a natureza do conflito:** aqui se busca identificar o tipo de conflito (intrapessoal, interpessoal, intragrupal ou intergrupar), as consequências que o fato pode gerar, a quem afeta, as fontes do conflito, se há possibilidade de negociação, dentre outros aspectos;

- **Envolver-se no conflito:** as partes envolvidas precisam ser colocadas frente a frente no momento adequado, abordando de forma clara a origem do conflito, ou seja, iniciando uma conversa franca e aberta entre os envolvidos;

- **Escutar:** não há como se resolver um conflito sem escutar os envolvidos e sem que um escute ao outro. Segundo os autores, “escutar implica a deixar de pensar no seu ponto de vista e compreender o ponto de vista do outro” (PEREIRA; GOMES, 2007, p. 16). Escutar, vai além de simplesmente ouvir, mas implicar em processar aquilo que se escuta, pensar sobre os argumentos apresentados pela outra parte, abandonar a emoção e utilizar a razão.

- **Resolver o problema:** para que o conflito seja resolvido é preciso que as partes intervenientes se sintam livres para apresentar todos os tipos de sugestões nesse sentido, sendo que inicialmente todas devem ser ouvidas, para após uma análise da possibilidade de aplicação concreta, seja feita a escolha consciente e consensual.

Por fim, Pereira e Gomes (2007) apresentam os 05 estilos de resolução dos conflitos, que resultam da classificação das estratégias acima citadas em assertivas (satisfação dos próprios interesses) e de cooperação (em que se busca satisfazer os interesses do outro) e que são: **competição** (satisfação do próprio interesse à custa do interesse do outro); **acomodação** (negligenciar os próprios interesses para satisfazer os do outro); **compromisso** (se satisfaz de forma moderada e incompleta os interesses de ambas as partes); **colaboração** (tentativa de satisfação plena dos interesses de ambos); e, **evitamento** (simplesmente se evita tocar no assunto e cada um segue seu caminho).

### 3.4.3 Resolução dos Conflitos na UFSC

Como dito acima, a administração de recursos humanos no serviço público federal, contexto no qual está inserido a UFSC, está “engessada” por diversos diplomas legais, entre os quais a Lei n.º 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais e o Decreto n.º 1.171, de 22 de junho de 1994, que aprovou o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Nos dois casos, os conflitos são tratados sob a mesma ótica. Moreira (2012, p. 154), ao referir-se sobre a “Gestão de conflitos no ambiente do ensino superior”, afirma que:

Transportando todo o exposto para o ambiente do ensino superior, observa-se que, atualmente as instituições de ensino superior gerem seus conflitos por meio de um modelo processual tradicional, lento e fadigoso para as partes, principalmente para aqueles que são denunciantes, semelhante aquele praticado pelo judiciário. Seguindo tal método, raramente são produzidos resultados construtivos para a instituição, visto que as relações *ganha-perde* são comuns em processos dessa natureza.

Os procedimentos do processo administrativo disciplinar, modelo aplicado nas instituições de ensino superior estão dispostos no Título V, da Lei n.º 8.112, que em seu artigo 149 define: “processo disciplinar é o instrumento destinado a apurar responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontre investido”.



Assim, a UFSC segue o que estabelece a legislação para as situações conflituosas, mas, na realidade, pouco se pode falar em resolução de conflitos com base nesse procedimento. Veja-se que a própria definição legal para Processo Administrativo Disciplinar se refere à prática de infração pelo servidor no exercício de suas funções. Ocorre que, pelas definições acima expostas, um conflito não caracteriza necessariamente uma infração disciplinar, pois pode ser apenas resultado de duas visões diferentes que visam o bem da organização e que precisam ser harmonizadas. Na realidade, o que se trata na UFSC, é uma consequência desses conflitos, como agressões verbais, ameaças, denúncias sem fundamentação ou comprovação, falta de zelo no exercício das funções por algum descontentamento ou até comportamento desidioso. Nesse sentido, Moreira (2012, p. 154) afirma que:

Contudo, há de se considerar que nem todos os casos de conflito no ambiente acadêmico são atos de indisciplinaridade. É de extrema importância analisar minuciosamente os fatos e, principalmente, as fontes do conflito, as quais podem ser de acordo com o Edelman e Crain (1993, p. 42-48), comentado em capítulo anterior: falha de compreensão, desonestidade, negligência, intenção, apego exagerado às próprias opiniões e às próprias crenças, falhas no estabelecimento de limites, má conduta de uma situação de conflito, medo e motivos ocultos. Nesse contexto, entende-se que caso haja conflito em que a questão disciplinar está evidente, cumpri-se aquilo disposto na Lei, entretanto há casos em que a falta de disciplinaridade não está manifesta. Trata-se, portanto, de outros conflitos interpessoais, os quais são passíveis de aplicação de método de resolução diferenciada.

Essa é uma situação que é constatada no dia-a-dia das atividades disciplinares, ao se perceber que a grande maioria dos processos é arquivada por falta de provas da prática de infração disciplinar e com a ressalva de que se tratou de uma questão de conflito que poderia ter sido melhor gerenciada pelos superiores hierárquicos. Na realidade a UFSC, como a Administração Pública em geral, adota o princípio da legalidade.

Segundo Mello (1993, p. 48), “assim, o princípio da legalidade é o da completa submissão da Administração à leis. Esta deve tão-somente obedecê-las, cumpri-las, pô-las em prática”. No mesmo sentido, Carvalho Filho (2007, p. 17) diz que esse princípio “significa que toda e qualquer atividade administrativa de ser autorizada por lei. Não o sendo, a atividade é ilícita.” O art. 143, da Lei n.º 8.112/90, determina que “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”.

Assim, situações conflituosas (discussões entre colegas, reclamações contra servidores etc.), são tratadas na UFSC da mesma forma como denúncias da prática de irregularidades administrativas (desvios de recursos, danos ao patrimônio, conduta desidiosa e assim por diante) e encaminhadas para comissões de sindicância ou de processo disciplinar. Como vimos, a competência em matéria disciplinar na UFSC é do Reitor, que por delegação de competência deixou a cargo do Chefe de Gabinete a expedição das Portarias designando os servidores que constituirão tais comissões. Na estrutura da UFSC, foi criada a CPAD, dissociada da estrutura de gestão de pessoas, que segundo o constante do *site* oficial da UFSC, tem as seguintes atribuições:

#### **Atribuições gerais:**

#### **Atender a demandas relacionadas a processos de:**

- sindicâncias investigativas ou acusatórias e processos administrativos disciplinares relacionados aos servidores;
- sindicâncias patrimoniais referentes ao desaparecimento de bens (perdas, extravios ou outras irregularidades);
- tomadas de conta especial, nos casos em que, concluídos os procedimentos relacionados ao desaparecimento de bens, e restarem caracterizados prejuízos ao erário, o responsável deva proceder à indenização devida;
- sindicâncias e inquéritos envolvendo alunos, inclusive do ensino à distância;
- sindicâncias envolvendo empresas inadimplentes;

- registro das denúncias que não geraram procedimento apuratório.

**Atribuições específicas:**

- elaboração das portarias de constituição das comissões e demais atos decorrentes, para assinatura do Reitor ou de quem for por este delegado, dando-lhes a publicidade necessária;
- instrução dos processos com as informações e documentos pertinentes, principalmente quanto à qualificação e aos antecedentes do servidor, aluno ou da empresa, quando for o caso;
- prestação de assessoramento e consultoria às comissões processantes;
- elaboração da agenda das reuniões das comissões processantes;
- expedição das notificações e citações e publicação dos editais de citação, quando couber;
- acompanhamento dos prazos processuais, mediante emissão de memorandos aos presidentes das comissões;
- comunicação às chefias imediatas, quanto à designação de servidores para integrarem as comissões, visando à liberação desses servidores, sempre que necessário;
- comunicação da instauração de sindicância ou processo administrativo disciplinar à chefia imediata e ao responsável pelo órgão de lotação do servidor indicado, à Pró-Reitoria da área de pessoal e ao departamento administrativo correspondente;
- comunicação da instauração de processo administrativo às empresas;
- cumprimento das diligências determinadas pelas comissões processantes;
- indicação de defensor dativo ao Reitor, para designação, quando solicitado pelas Comissões;
- elaboração de portaria do Reitor para a indicação de perito, quando requerido pelas Comissões;
- criação de um ‘banco de processos administrativos’;
- elaboração de informações nos processos conclusos, para apreciação final do Procurador-Chefe, antes da sua remessa ao Reitor para decisão;

- ciência ao indiciado e às chefias da decisão prolatada pela autoridade competente no processo;
- elaboração de documento de encaminhamento do processo à Polícia Federal, ao Ministério Público Federal, à Controladoria-Geral da União e ao Tribunal de Contas da União, quando for o caso, para assinatura do Reitor;
- arquivamento dos processos;
- cadastramento dos servidores docentes e técnico-administrativos que irão compor comissões processantes, na condição de presidentes;
- solicitação de treinamento dos presidentes das comissões (servidores docentes e técnico-administrativos);
- solicitação de treinamento de servidores para secretariar as comissões;
- revisão e atualização de formulários e manual de procedimentos;
- execução de outras tarefas inerentes aos procedimentos administrativos da PF/UFSC, ou que vierem a ser delegadas pelo Procurador-Chefe.

Existe também na estrutura da UFSC a Comissão de Ética, criada por meio da Portaria n.º 518/GR/2009, que, no seu art. 7.º, atribui à mesma as seguintes competências:

Art. 7. Compete à Comissão de Ética:

I – atuar como instância consultiva de dirigentes e servidores no âmbito da Universidade;

II – aplicar o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, aprovado pelo Decreto 1.171, de 1994, devendo:

a) submeter propostas à Comissão de Ética Pública para o aperfeiçoamento do Código de Ética Profissional;

b) apurar, mediante denúncia ou de ofício, conduta em desacordo com as normas éticas pertinentes, respeitando-se, sempre, as garantias do contraditório e da ampla defesa;

c) recomendar, acompanhar e avaliar, no âmbito da Universidade, o desenvolvimento de ações

objetivando a disseminação, capacitação e treinamento sobre as normas de ética e disciplina;  
III – representar a Universidade na Rede de Ética do Poder Executivo Federal a que se refere o art. 9º do Decreto nº 6.029, de 2007;

IV – supervisionar a observância do Código de Conduta da Alta Administração Federal e comunicar à Comissão de Ética Pública as situações que possam configurar descumprimento de suas normas;

V – orientar e aconselhar sobre a conduta ética do servidor, inclusive no relacionamento com o cidadão e no resguardo do patrimônio público;

VII – responder consultas que lhes forem dirigidas;

VIII – receber denúncias e representações contra servidores por suposto descumprimento às normas éticas, procedendo à apuração;

IX – instaurar processo para apuração de fato ou conduta que possa configurar descumprimento ao padrão ético recomendado aos agentes públicos;

X – convocar servidor e convidar outras pessoas para prestar informação;

XI – requisitar às partes, aos agentes públicos e aos órgãos e entidades federais, inclusive de outros entes da federação ou de outros Poderes da República, informações e documentos necessários à instrução de expedientes;

XII – realizar diligências e solicitar pareceres de especialistas;

XIII – esclarecer e julgar comportamentos com indícios de desvios éticos;

XIV – aplicar a penalidade de censura ética ao servidor e encaminhar cópia do ato à unidade de gestão de pessoal, podendo também:

- a) sugerir ao dirigente máximo a exoneração de ocupante de cargo ou função de confiança;
- b) sugerir ao dirigente máximo o retorno do servidor ao órgão ou entidade de origem;
- c) sugerir ao dirigente máximo a remessa de expediente ao setor competente para exame de eventuais transgressões de naturezas diversas;

- d) adotar outras medidas para evitar ou sanar desvios éticos, lavrando, se for o caso, o Acordo de Conduta Pessoal e Profissional - ACP;P;
- XV – arquivar os processos ou remetê-los ao órgão competente quando, respectivamente, não seja comprovado o desvio ético ou configurada infração cuja apuração seja da competência de órgão distinto;
- XVI – notificar as partes sobre suas decisões;
- XVII – dirimir dúvidas a respeito da interpretação das normas de conduta ética e deliberar sobre os casos omissos, observando as normas e orientações da Comissão de Ética Pública;
- XVIII – elaborar e propor alterações ao seu regimento interno;
- XIX – dar ampla divulgação ao regramento ético;
- XXI – dar publicidade de seus atos após a conclusão final;
- XXI – requisitar, em caráter transitório, servidores para realização de atividades administrativas junto à Seção de Expediente da Comissão de Ética, mediante prévia autorização do Reitor;
- XXII – elaborar e executar o plano de trabalho de gestão da ética; e
- XXIII – indicar por meio de ato interno, representantes locais da Comissão de Ética, que serão designados pelo Reitor, para contribuir nos trabalhos de educação e de comunicação.

Nesses dois casos, da CPAD e da Comissão de Ética, verifica-se a preocupação da UFSC em cumprir o que determina a legislação, criando setores para tratar dos desvios de conduta no tocante ao Código de Ética ou ao cometimento de faltas disciplinares previstas em lei. Mas como demonstrado acima, conflitos não representam necessariamente faltas disciplinares ou éticas. Assim, a UFSC não tem um mecanismo institucional de gestão de conflitos, mas apenas setores responsáveis pela investigação e apuração de irregularidades e faltas éticas, mostrando ter uma visão tradicionalista dos conflitos, ou seja, busca implantar ações de correção e controle. Esta visão implica em que a maioria dos fatos que envolvem conflitos seja analisada pelas comissões de sindicância e PAD's, gerando um número ainda maior de processos, e sendo as comissões compostas por servidores sem as devidas competências para atuar na área, a efetividade dos mesmos

torna-se ainda menor. Em razão dessa priorização dada à utilização dos processos não somente para a apuração de irregularidades, mas também para a resolução de conflitos, torna-se então necessário que a UFSC tenha uma boa gestão dos mesmos, para alcançar a devida efetividade.

### 3.5 CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU

#### 3.5.1 Histórico

Para tratar da Controladoria Geral da União (CGU), recorreremos às informações constantes do *site* desse órgão, no endereço <http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional>. A Controladoria Geral da União foi criada em 28 de maio de 2003, por meio da Lei n.º 10.683/03 que dispôs sobre a organização da Presidência da República e Ministérios, sendo que a inclusão da CGU nesse organograma se dá no § 3º, do art. 1º. Na sua criação, a CGU incorporou a Secretaria Federal de Controle Interno e a Ouvidoria Geral da União. Mais tarde, por meio dos Decretos n.º 5.683/06 e n.º 8.109/13, fizeram alterações institucionais, para alterar a estrutura do órgão visando um melhor cumprimento de suas atribuições. A definição dada à CGU e a de que:

Controladoria-Geral da União (CGU) é o órgão do Governo Federal responsável por assistir direta e imediatamente ao Presidente da República quanto aos assuntos que, no âmbito do Poder Executivo, sejam relativos à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio das atividades de controle interno, auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria.

A CGU também deve exercer, como órgão central, a supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno e o Sistema de Correição e das unidades de ouvidoria do Poder Executivo Federal, prestando a orientação normativa necessária (CGU, 2015a).

De acordo com o § 3º, do art. 1º, da Lei n.º 10.683/03, a CGU integra a Presidência da República. A partir do artigo 17 dessa lei, é dado o conceito acima exposto, bem como a definição de atribuições e competências, que serão vistas no tópico seguinte. Ainda, segundo o que

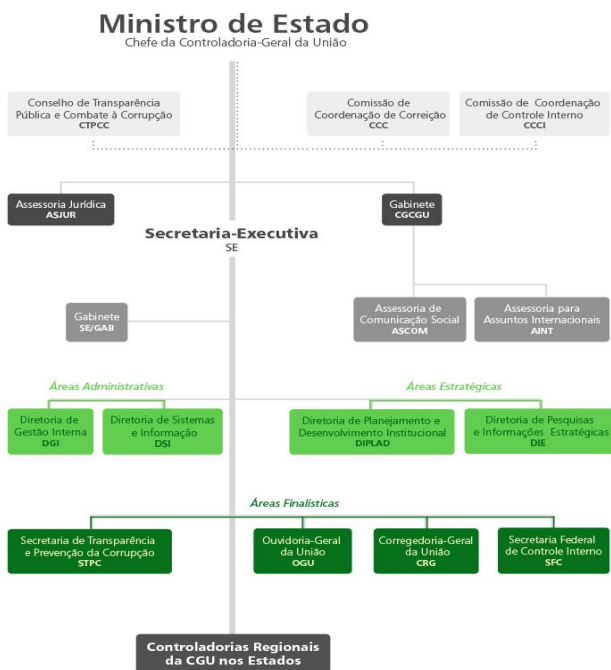
consta do *site* da CGU, este órgão caracteriza-se como uma agência anticorrupção do país, em função das atribuições que lhe são impostas pela legislação, de prevenção, fiscalização e controle. Foi incorporada à Controladoria Geral da União, por essa mesma lei, a Corregedoria Geral da União e suas funções, conforme se depreende da leitura do § 1.º, do art. 17. Assim, entre as atribuições das CGU, está a de “combater, no âmbito do Poder Executivo Federal, a fraude e a corrupção e promover a defesa do patrimônio público”, oriunda da incorporação da Corregedoria Geral da União.

### **3.5.2 Estrutura**

Como foi dito, a CGU tem tido sua estrutura alterada desde a sua criação, visando o melhor desempenho de suas atribuições, sendo que adota claramente o modelo burocrático. Atualmente, a estrutura básica da CGU tem os seguintes órgãos: Gabinete Ministerial, Assessoria Jurídica (ASJUR), Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção, Comissão de Coordenação de Controle Interno, Secretaria Executiva (SE), Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção (STPC), Corregedoria Geral da União (CRG), Ouvidoria Geral da União (OGU), Controladorias Regionais da União nos Estados, Assessorias Especiais de Controle Interno e Órgãos Setoriais de Controle Interno. Alguns desses órgãos possuem subdivisões, conforme apresentado no organograma abaixo:



Figura 1 – Organograma da CGU



Fonte: CGU (2015d)

Dessa estrutura, destaca-se que a CGU está organizada em áreas administrativa, estratégica e finalística. Nesta última foram inseridas a STPC, a OGU, a CRG e a SFC, que devem agir por meio de ações organizadas e articuladas entre si, visando uma maior eficiência no exercício das atividades fins da CGU, quais sejam, fiscalização, controle e correição. As competências de cada um desses órgãos serão vistas a seguir.

### 3.5.3 Competência

A CGU, devendo atuar por meio de ações de prevenção e combate à corrupção, auditoria pública, corregedoria, atividades de ouvidoria e incremento da transparência na Gestão, tem as suas

competências estabelecidas na Lei n. 10.683/03 e no Decreto n. 8.109/13.

Assim, compete à CGU:

- assistir direta e imediatamente ao Presidente da República no desempenho de suas atribuições quanto aos assuntos e providências que, no âmbito do Poder Executivo, sejam atinentes à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à correição, à prevenção e ao combate à corrupção, às atividades de ouvidoria e ao incremento da transparência da gestão no âmbito da administração pública federal (BRASIL, 2003, art. 17; BRASIL, 2013, art. 1.);
- dar o devido andamento às representações ou denúncias fundamentadas que receber, relativas a lesão ou ameaça de lesão ao patrimônio público, velando por seu integral deslinde (BRASIL, 2003, art. 18);
- requisitar a instauração de sindicância, procedimentos e processos administrativos outros, e avocar aqueles já em curso em órgão ou entidade da Administração Pública Federal, para corrigir-lhes o andamento, inclusive promovendo a aplicação da penalidade administrativa cabível, sempre que constatar a omissão de autoridade competente (BRASIL, 2003, § 1 do art. 18);
- instaurar sindicância ou processo administrativo ou, conforme o caso, representar ao Presidente da República para apurar a omissão das autoridades responsáveis, sempre que constatar a omissão de autoridade competente (BRASIL, 2003, § 2 do art. 18);
- encaminhar à Advocacia-Geral da União os casos que configurem improbidade administrativa e todos quantos recomendem a indisponibilidade de bens, o ressarcimento ao erário e outras providências a cargo daquele órgão (BRASIL, 2003, § 3 do art. 18; BRASIL, 2013, art. 2);
- provocar sempre que necessária, a atuação do Tribunal de Contas da União, da Secretaria da Receita Federal, dos órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e, quando houver indícios de responsabilidade penal,

do Departamento de Polícia Federal e do Ministério Público, inclusive quanto a representações ou denúncias que se afigurarem manifestamente caluniosas (BRASIL, 2003, § 3 do art. 18; BRASIL, 2013, art. 2);

- exercer a supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno, o Sistema de Correição e das unidades de ouvidoria do Poder Executivo federal, e prestar orientação normativa na condição de órgão central (BRASIL, 2013, § 1 do art. 1);

- prestar orientação aos dirigentes públicos e administradores de bens e recursos públicos quanto a correição, controle interno, prevenção da corrupção e ouvidoria (BRASIL, 2013, § 2, do art. 1).

São elencadas, ainda, na legislação acima referida as competências de cada órgão que integra a estrutura da CGU, mas que não serão listadas por não terem relevância para o objeto desta pesquisa, sendo que tais leis constarão como anexos do trabalho, com exceção aquilo que se refere à Corregedoria-Geral da União, pois é o órgão responsável pelos procedimentos disciplinares. Assim, tem-se que:

A Corregedoria-Geral da União (CRG) atua no combate à impunidade na Administração Pública Federal, promovendo, coordenando e acompanhando a execução de ações disciplinares que visem à apuração de responsabilidade administrativa de servidores públicos. Atua também capacitando servidores para composição de comissões disciplinares; realizando seminários com o objetivo de discutir e disseminar as melhores práticas relativas do exercício do Direito Disciplinar; e fortalecendo as unidades componentes do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SisCOR), exercendo as atividades de órgão central deste sistema.

As competências da CRG estão elencadas no art. 15, do Decreto n. 8.108/13, e são as seguintes:

Art. 15. À Corregedoria-Geral da União compete:

I - exercer as atividades de órgão central do Sistema de Correição do Poder Executivo federal;

II - analisar, em articulação com a Secretaria Federal de Controle Interno e com a Diretoria de Pesquisas e Informações Estratégicas da Secretaria-Executiva, as representações e as denúncias encaminhadas à Controladoria-Geral da União;

III - conduzir investigações preliminares, inspeções, sindicâncias, inclusive as patrimoniais, e processos administrativos disciplinares;

IV - instaurar ou requisitar a instauração, de ofício ou a partir de representações e denúncias, de sindicâncias, de processos administrativos disciplinares e demais procedimentos correcionais para apurar responsabilidade por irregularidades praticadas no âmbito do Poder Executivo federal;

V - propor ao Ministro de Estado a avocação de sindicâncias, procedimentos e outros processos administrativos em curso em órgãos ou entidades da administração pública federal;

VI - instaurar sindicância ou processo administrativo ou, conforme o caso, propor ao Ministro de Estado representar ao Presidente da República para apurar eventual omissão das autoridades responsáveis pelos procedimentos a que se referem os incisos IV e V;

VII - apurar a responsabilidade de agentes públicos pelo descumprimento injustificado de recomendações do controle interno e das decisões do controle externo;

VIII - realizar inspeções nas unidades do Sistema de Correição do Poder Executivo federal;

IX - verificar a regularidade das sindicâncias e dos processos administrativos instaurados no âmbito do Poder Executivo federal;

X - propor a avocação e a declaração de nulidade de sindicâncias e dos procedimentos e processos administrativos disciplinares instaurados no âmbito do Poder Executivo federal;

XI - propor a requisição de empregados e servidores públicos federais para constituição de comissões de sindicância e de processo administrativo disciplinar;

XII - requisitar a órgãos e entidades públicas e solicitar a pessoas físicas e jurídicas de direito privado documentos e informações necessários à instrução de procedimentos em curso na Controladoria-Geral da União;

XIII - requerer a órgãos e entidades da administração pública federal a realização de perícias;

XIV - promover capacitação e treinamento em processo administrativo disciplinar e em outras atividades de correição, sob orientação da Secretaria-Executiva;

XV - instaurar ou recomendar a instauração de processos administrativos que tenham por objeto a apuração de responsabilidade de entes privados decorrente de sua relação com a administração pública;

XVI - propor aos órgãos e entidades do Poder Executivo federal a aplicação das penalidades administrativas previstas em lei; e

XVII - gerir cadastro de empresas, entidades e pessoas físicas sancionadas (BRASIL, 2013).

Verificando o que a legislação apresenta, vê-se que é a CRG o órgão da CGU responsável pela fiscalização e controle dos procedimentos disciplinares junto aos órgãos que integram o sistema.

### **3.5.4 Gestão de Procedimentos Disciplinares na CGU**

Como visto, uma das funções da CGU, por meio da CRG, é a de gerir os procedimentos disciplinares no âmbito do poder executivo federal, procurando organizar sob a forma de sistema esses procedimentos em todos os órgãos a ela subordinados, objetivando a sua coordenação e harmonização. Para esse fim, por meio do Decreto n. 5.480/05, foi criado o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal. Tal Decreto, diz que esse sistema “compreende as atividades relacionadas à prevenção e apuração de irregularidades, no âmbito do Poder Executivo Federal, por meio da instauração e condução de procedimentos correccionais” (BRASIL, 2005, § 1, do art. 1). Integram o Sistema de Correição: a CGU como órgão central; as unidades específicas para atuação junto aos Ministérios como órgãos setoriais; as unidades específicas de correição nos órgãos que compõem a estrutura

dos Ministérios, bem como de suas autarquias e fundações públicas, como unidades seccionais; e, a Comissão de Coordenação de Correição (art. 2, I, II, III e IV) (BRASIL, 2005).

Também no manual denominado “Orientações para Implantação de Unidades de Corregedoria nos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal” (CORREGEDORIA-GERAL DA UNIÃO, 2011, p. 8), é dada a seguinte definição:

O Sistema de Correição do Poder Executivo Federal consiste num conjunto de unidades correcionais, interligadas tecnicamente, que tem como missão precípua a realização e acompanhamento de apurações de irregularidades com caráter disciplinar, velando pelo escorreito processo legal. O fomento de ações profiláticas, educadoras e saneadoras junto a servidores e aos órgãos e entidades igualmente apresenta-se como missão primordial. O zelo pela probidade no Poder Executivo Federal e a promoção da função disciplinar são as suas principais diretrizes.

A CGU tem o comando desse sistema e a ela cabe o papel de Gestora do mesmo. O art. 4.º, do Decreto 5.480/05, estabelece as seguintes competências ao Órgão Central do Sistema, ou seja à CGU:

Art. 4º Compete ao Órgão Central do Sistema:

I - definir, padronizar, sistematizar e normatizar, mediante a edição de enunciados e instruções, os procedimentos atinentes às atividades de correição;

II - aprimorar os procedimentos relativos aos processos administrativos disciplinares e sindicâncias;

III - gerir e exercer o controle técnico das atividades correcionais desempenhadas no âmbito do Poder Executivo Federal; (Redação dada pelo Decreto nº 7.128, de 2010).

IV - coordenar as atividades que exijam ações conjugadas das unidades integrantes do Sistema de Correição;

V - avaliar a execução dos procedimentos relativos às atividades de correição;

VI - definir procedimentos de integração de dados, especialmente no que se refere aos

resultados das sindicâncias e processos administrativos disciplinares, bem como às penalidades aplicadas;

VII - propor medidas que visem a inibir, a reprimir e a diminuir a prática de faltas ou irregularidades cometidas por servidores contra o patrimônio público;

VIII - instaurar sindicâncias, procedimentos e processos administrativos disciplinares, em razão: (Redação dada pelo Decreto nº 7.128, de 2010).

a) da inexistência de condições objetivas para sua realização no órgão ou entidade de origem; (Redação dada pelo Decreto nº 7.128, de 2010).

b) da complexidade e relevância da matéria;

c) da autoridade envolvida; ou

d) do envolvimento de servidores de mais de um órgão ou entidade;

IX - requisitar, em caráter irrecusável, servidores para compor comissões disciplinares; (Redação dada pelo Decreto nº 7.128, de 2010).

X - realizar inspeções nas unidades de correição; (Redação dada pelo Decreto nº 7.128, de 2010).

XI - recomendar a instauração de sindicâncias, procedimentos e processos administrativos disciplinares; (Incluído pelo Decreto nº 7.128, de 2010).

XII - avocar sindicâncias, procedimentos e processos administrativos disciplinares em curso em órgãos ou entidades do Poder Executivo Federal, quando verificada qualquer das hipóteses previstas no inciso VIII, inclusive promovendo a aplicação da penalidade cabível; (Incluído pelo Decreto nº 7.128, de 2010).

XIII - requisitar as sindicâncias, procedimentos e processos administrativos disciplinares julgados há menos de cinco anos por órgãos ou entidades do Poder Executivo Federal, para reexame; e (Incluído pelo Decreto nº 7.128, de 2010).

XIV - representar ao superior hierárquico, para apurar a omissão da autoridade responsável por instauração de sindicância, procedimento ou processo administrativo disciplinar. (Incluído pelo Decreto nº 7.128, de 2010).

§ 3º Incluem-se dentre os procedimentos e processos administrativos de instauração e avocação facultadas à Controladoria-Geral da União aqueles objeto do Título V da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e do Capítulo V da Lei nº 8.429, de 2 junho de 1992, assim como outros a ser desenvolvidos, ou já em curso, em órgão ou entidade da administração pública federal, desde que relacionados a lesão ou ameaça de lesão ao patrimônio público.

§ 4º O julgamento dos processos, procedimentos e sindicâncias resultantes da instauração, avocação ou requisição previstas neste artigo compete: (Redação dada pelo Decreto nº 7.128, de 2010).

I - ao Ministro de Estado do Controle e da Transparência, nas hipóteses de aplicação das penas de demissão, suspensão superior a trinta dias, cassação de aposentadoria ou disponibilidade, destituição de cargo em comissão ou destituição de função comissionada; (Redação dada pelo Decreto nº 7.128, de 2010).

II - ao Corregedor-Geral, na hipótese de aplicação da pena de suspensão de até trinta dias; e (Redação dada pelo Decreto nº 7.128, de 2010).

III - aos Corregedores-Gerais Adjuntos, na hipótese de aplicação da pena de advertência. (Incluído pelo Decreto nº 7.128, de 2010).

Nos artigos seguintes, o sobredito Decreto segue estabelecendo as competências de cada órgão ou agente que compõe o sistema, de forma mais detalhada, sempre no sistema burocrático.

Verifica-se, assim, que a CGU, adota um modelo burocrático no que tange à gestão dos procedimentos disciplinares, com estrutura, competências, direitos e deveres bem definidos por meio de legislação e regulamentos. No manual criado pela CGU é trazida a seguinte manifestação:

O Poder Disciplinar é uma decorrência lógica do Poder Hierárquico que rege a estrutura burocrática da Administração Pública. A consequência dessa íntima relação entre o Poder Hierárquico e o Poder Disciplinar é que cada órgão ou entidade integrante da Administração Pública Federal tem



competência correcional sobre seus próprios servidores. Essa atribuição correcional significa que o próprio órgão é o primeiro responsável pela prevenção e repressão das condutas faltosas dentro da administração (CORREGEDORIA-GERAL DA UNIÃO, 2011, p. 12).

Essa forma de gestão, como vimos, tem seus aspectos negativos, como o engessamento da máquina pública, mas também aspectos positivos, como regramento claro, clareza nas funções de cada um dos agentes envolvidos etc. No caso dos procedimentos disciplinares, o que a CGU busca é exercer um rígido controle sobre os mesmos, bem como alcançar uma padronização na execução e resultados. Quer com isso evitar que os processos excedam os prazos legais e que alcancem o resultado esperado, qual seja, a elaboração de um relatório conclusivo bem fundamentado com o devido julgamento pela autoridade competente.

A visão burocrática está explícita no sobredito manual, criado pela CGU para auxiliar os órgãos integrantes do sistema a instalarem unidades correcionais:

Some-se a isso, a organização de corregedorias traz inúmeros benefícios aos órgãos e entidades, tais como: a) centralização da atribuição correcional e das informações disciplinares em uma unidade especializada, facilitando o assessoramento à direção em matéria correcional e a comunicação com os órgãos de controle; b) especialização de servidores com perfil para atuar em matéria correcional, sem necessidade de seu deslocamento da área fim e possível comprometimento da atividade precípua dos órgãos e entidades; c) realização do juízo de admissibilidade por pessoal qualificado, evitando-se que sejam instaurados processos disciplinares indevidamente; d) aperfeiçoamento na condução dos processos disciplinares, evitando-se anulações e avocações da Controladoria-Geral da União e reduzindo a quantidade de processos judiciais de reintegração de servidores; e) otimização da atividade correcional (trabalho de melhor qualidade em menos tempo), permitindo aos

órgãos e entidades se concentrarem de forma mais eficiente em suas áreas fins; e f) aumento da credibilidade dos órgãos e entidades frente aos servidores, aos outros órgãos da Administração Pública e à sociedade em geral (CORREGEDORIA-GERAL DA UNIÃO, 2011, p. 6-7).

Visando esse fim, uma das principais ferramentas utilizadas para efetuar a gestão dos procedimentos disciplinares no âmbito do Poder Executivo Federal é o chamado Sistema de Gestão de Processos Disciplinares (CGU-PAD), sobre o qual falaremos a seguir.

### **3.5.5 Sistema de Gestão de Processos Disciplinares – CGU-PAD**

O Sistema de Gestão de Processos Disciplinares (CGU-PAD) foi criado para gerir as informações referentes a processos disciplinares no âmbito dos órgãos que compõe o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal. A obrigatoriedade da sua utilização se deu por meio da Portaria CGU n. 1043, de 24/07/07, e de acordo com o inc. I, do § 1º, do seu art. 1.º, o CGU-PAD é definido como um “sistema informatizado que visa registrar as informações sobre os processos disciplinares instaurados no âmbito dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal” (BRASIL, 2007a). O manual do usuário, apresenta o sistema informando que:

O sistema CGU-PAD foi desenhado para realizar o gerenciamento das informações relativas aos processos disciplinares instaurados no âmbito dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal. Sua utilização é regulada pela Portaria n.º 1.043, de 24 de julho de 2007, o Termo de Uso e os manuais do sistema (BRASIL, 2007b).

O sistema tem como objetivo principal possibilitar ao Órgão Central ter o controle sobre todos os processos instaurados pelos órgãos a ele vinculados, pois todos os processos por eles instaurados precisam ser informados no sistema, desde sua instauração até sua conclusão. Além disso, o acesso e a alimentação desses dados é feita por servidores devidamente cadastrados que atuam como usuários. Assim, após a informação da instauração, o órgão central pode efetuar o acompanhamento e comparação entre os dados constantes do CGU-

PAD e do Relatório Anual de Gestão, outro instrumento da CGU utilizado para acompanhar a fiscalização dos órgãos públicos e no qual existe um campo específico que trata da gestão dos processos disciplinares. Em função disso, a utilização do CGU-PAD é obrigatória pelos órgãos que compõe o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, a quem cabe designar servidor que estará, por meio de senha específica, acessando o sistema e efetuando o cadastramento e alimentação das informações acerca do andamento dos processos.

Outra apresentação feita do CGU-PAD no *site* oficial da CGU, dizia:

### **Sobre o CGU-PAD**

#### **Apresentação**

O Sistema de Gestão de Processos Disciplinares (CGU-PAD) é um software que visa armazenar e disponibilizar, de forma rápida e segura, as informações sobre os procedimentos disciplinares instaurados no âmbito dos órgãos, entidades, empresas públicas e sociedades de economia mista do Poder Executivo Federal.

O CGU-PAD constitui importante ferramenta na gestão dos procedimentos disciplinares, propiciando:

- a) uma maior articulação dos órgãos;
- b) o aperfeiçoamento do controle dos processos;
- c) o desenvolvimento de indicadores para estabelecimento e monitoramento de políticas de prevenção e repressão à corrupção;
- d) a identificação de pontos críticos e construção de mapas de risco;
- e) o aprofundamento da análise das causas das situações mais graves (CGU, 2015).

Assim, o CGU-PAD vem reforçar o modelo de gestão burocrática adotado no Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, pois se trata de uma ferramenta que permite o acompanhamento e controle de todos os processos em tramitação.

### **3.5.6 Relatório de Auditoria Anual de Contas**

A CGU também realiza auditorias nas instituições que compõe o sistema, por meio dos Relatórios de Auditoria Anual de Contas. Nesses

relatórios há um item específico chamado “avaliação do CGU/PAD” e através desse meio a CGU solicita que o órgão auditado envie a relação dos processos instaurados o ano em questão e faz a sua comparação com o que está informado na CGU/PAD, avaliando, assim, se as determinações para inserção das informações no sistema estão de fato sendo cumpridas. Trata-se de mais um instrumento que fortalece o modelo de gestão burocrática, adotado na administração pública federal brasileira.

No próprio *site* da CGU se afirma que:

A Controladoria-Geral da União (CGU), por meio de sua Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), exerce as atividades de órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal.

Nesse sentido, cabe à CGU avaliar a execução de programas de governo; comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto a eficácia e eficiência, da gestão dos administradores públicos federais; exercer o controle das operações de crédito e, também, exercer atividades de apoio ao controle externo, em cumprimento ao disposto no artigo 74 da Constituição Federal.

Durante a realização das atividades, a CGU - com o auxílio de suas Unidades Regionais - mantém o foco no aprimoramento da gestão e da execução das políticas públicas, visando à melhoria da prestação de serviços públicos (CGU, 2015f, grifo do autor).

Assim, também quanto à atividade de controle existe o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, cujo órgão central é a Secretaria de Controle Interno (SFC) e um dos objetivos desse controle é avaliar a eficácia e eficiência dos gestores públicos federais, além das unidades setoriais.

Segundo a CGU:

A Auditoria Anual de Contas realizada no âmbito do controle interno visa verificar as informações prestadas pelos administradores públicos federais, bem como analisar os atos e fatos da gestão, com vistas a instruir o processo de prestação de contas

que subsidiará o julgamento pelo Tribunal de Contas da União –TCU (CGU, 2015c).

Em relação aos procedimentos disciplinares, a auditoria faz a análise da relação de procedimentos instaurados apresentada pelos gestores e compara com os que foram lançados o CGU/PAD, tendo como primeira preocupação verificar se o sistema está sendo devidamente “alimentado”. Além desse controle, também é feita a análise quanto à data de instauração e conclusão, para verificação da obediência dos prazos e, por fim, uma análise dos resultados obtidos e verificação se estão dentro do que a legislação determina.

### 3.6 GESTÃO DE PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES NO MEC

As IFE's são vinculadas ao Ministério da Educação e, portanto, são hierarquicamente subordinados a ele. Tanto é verdade essa subordinação, que por meio do Decreto n.º 3.669/2000, o Presidente da República delegou competência ao Ministro de Estado da Educação para instaurar e julgar os procedimentos disciplinares que tratem da apuração de responsabilidade dos dirigentes máximos das fundações e autarquias vinculadas ao MEC, entre as quais se incluem as IFE's. O art. 1.º do Decreto determina que:

Art. 1º - Fica delegada competência ao Ministro de Estado da Educação, vedada a subdelegação, sem prejuízo do disposto no Decreto nº 3.035, de 27 de abril de 1999, para:

I - constituir comissão de sindicância ou de processo administrativo disciplinar, destinada a apurar irregularidades relativas a atos de dirigentes máximos de fundação ou de autarquia vinculadas ao Ministério da Educação, inclusive de outros servidores dessas entidades quando conexos com aqueles;

II - julgar os processos administrativos em que sejam indiciados os servidores a que se refere o inciso anterior e aplicar as penalidades de demissão, cassação de aposentadoria, disponibilidade de servidores, destituição ou conversão da exoneração em destituição de cargo em comissão, observadas as demais disposições legais e regulamentares, especialmente a prévia e

indispensável manifestação da Consultoria Jurídica (BRASIL, 2000).

Não bastasse isso, também o poder de aplicar as punições de suspensão superior a 30 dias, demissão, destituição de cargo em comissão e cassação de aposentadoria aos servidores das IFE's foi delegado pelo Presidente da República ao Ministro da Educação, por meio do Decreto n.º 3.035/99. Por fim, por meio da Portaria MEC n.º 451-2010, o Ministro de Estado da Educação subdelegou competência aos Reitores para a aplicação das penalidades acima referidas. Além disso, o MEC também tem seus procedimentos disciplinares auditados pela CGU e, portanto, precisa alcançar a efetividade na gestão que aquela Controladoria exige.

Para isso, foi implantada na estrutura do MEC o “Núcleo de Assuntos Disciplinares” (NAD), que teve seu regimento interno aprovado por meio da Portaria MEC n.º 788/2013 (Anexo A). O regimento do NAD trás várias disposições sobre sua natureza, atribuições, composição, estrutura etc, mas para o objetivo desta pesquisa, destacamos as seguintes:

- II - desenvolver, em articulação com a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Educação e com a Corregedoria Geral da União, plano de capacitação na temática Correcional (art. 1, II)[...];
- acompanhar e apoiar os trabalhos e propor uniformização de entendimentos e procedimentos das comissões disciplinares instauradas no âmbito deste Ministério (art. 1, VI);
- encaminhar aos órgãos de controle, nas hipóteses legais ou mediante requisição, informações relativas a procedimentos disciplinares instaurados no âmbito do Ministério da Educação (art. 1, VII);
- coordenar o sistema CGU-PAD no âmbito do Ministério da Educação, consoante políticas de uso em vigor (art. 1, VII) [...];
- O Núcleo para Assuntos Disciplinares estará sujeito à supervisão técnica e orientação normativa da Corregedoria-Geral da União observando, no que couber, as normas dela emanadas, inclusive as instruções normativas e enunciados expedidos por proposta da Comissão

de Coordenação de Correição, nos termos do Decreto n° 5.480/2005, que dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (art. 3);

- O Núcleo para Assuntos Disciplinares será composto por servidores efetivos, designados pelo Secretário-Executivo do Ministério da Educação, em conformidade com as necessidades operacionais do Núcleo (art. 4);

- O Núcleo para Assuntos Disciplinares manterá cadastro reserva de servidores estáveis, previamente capacitados e aptos a compor o Núcleo para Assuntos Disciplinares e as comissões disciplinares (§3, do art. 4) [...];

- recrutar, com auxílio dos membros efetivos do Núcleo para Assuntos Disciplinares, servidores com perfil para atividades correcionais a serem capacitados, com vistas à manutenção do cadastro de reserva de que trata o § 3º do art. 4º deste regimento (art. 6.º, IV) [...];

- fornecer as informações referentes às atividades correcionais necessárias à elaboração do relatório de gestão anual deste Ministério, a ser enviado ao Tribunal de Contas da União (art. 6, XII) [...];

- cadastrar no Sistema CGU-PAD, e em outros sistemas da Controladoria-Geral da União, os processos administrativos disciplinares e as sindicâncias instauradas no âmbito do Ministério da Educação, bem como, mantê-los atualizados no referido sistema até o arquivamento do processo (art. 7, II);

- A Secretaria-Executiva proverá o Núcleo para Assuntos Disciplinares de apoio administrativo, recursos de tecnologia da informação e suporte, espaço físico e equipamentos necessários à realização de reuniões, especialmente oitivas e interrogatórios, bem como a execução de suas atividades e a guarda dos respectivos documentos e processos, com a necessária segurança (art. 8); [...] e,

- O Relatório Anual de Atividades do Núcleo para Assuntos Disciplinares e o Plano de Ação para o ano vindouro serão encaminhados, ao final de cada exercício, ao Secretário-Executivo” (art. 13).

Tem-se mais uma vez a adoção do modelo burocrático, onde se apresenta um setor dentro da estrutura do gabinete de um Ministério, com atribuições e funções bem definidas com um claro objetivo de se obter uma maior efetividade tanto na execução dos procedimentos disciplinares quanto na sua gestão. Isso se percebe quando se adotam critérios técnicos para a indicação e escolha dos servidores que irão atuar nesses procedimentos, e se impõem obrigações relativas ao cadastramento e controle dos procedimentos em andamento, inclusive como a alimentação do CGU-PAD e emissão de relatórios de atividades.

### 3.7 GESTÃOS DOS PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

As universidades federais brasileiras tem a mesma personalidade jurídica, ou seja, são pessoas jurídicas de direito público, caracterizadas com autarquias ou fundações federais, com autonomia administrativa. Nessa condição são vinculadas ao MEC e, portanto, ao Poder Executivo Federal. Em função disso, por força do disposto no Decreto 5.480/05, integram o Sistema Correccional do Poder Executivo Federal, estando sujeitas ao controle da CGU (BRASIL, 2005). Entretanto, como pretende-se demonstrar, a integração a esse sistema ainda não se deu de forma efetiva e a maioria das IFE's faz a gestão dos procedimentos disciplinares de forma autônoma, por meio de setores inseridos na sua estrutura organizacional específicos para esse fim, ou então delegando essa função a servidores designados para ocuparem função gratificada vinculada a essa atividade. Nestes últimos casos tais servidores são vinculados aos Gabinetes de Reitores ou a Pró-Reitorias da área de gestão de pessoas. Trazemos aqui alguns exemplos.

A Universidade Federal do Amazonas (UFAM) tem na sua estrutura a Comissão Permanente de Processos Administrativos Disciplinares, criada por meio da Resolução 010/2011/CONSAD/UFAM, e que teve seu Regimento Interno estabelecido pela Resolução 023/2013/CONSAD/UFAM. Assim, entre as atribuições da CPPAD, está a de fazer a gestão dos procedimentos disciplinares, conforme determinado nos incisos I, II e III, do art. 6.º, da Resolução 010/2011:

Art. 6º - Compete ao Secretário da CPPAD:



- I. Receber, registrar e manter o controle dos processos enviados à CPPAD;
- II. Elaborar relatórios acerca das atividades da CPPAD e dos processos instaurados concluídos e penalidades aplicadas;
- III. Manter atualizado o sistema de controle de processos administrativos disciplinares, inclusive o sistema CGU-PAD ou outros sistemas indicados pelo órgão central de correção do poder executivo federal;

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) possui a Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar (CPRAD):

Por força da resolução 26/2013 do CONSUNI, a Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar (CPRAD), órgão auxiliar do Gabinete da Reitoria, tem como missão apurar as denúncias sobre irregularidades e faltas praticadas por servidores vinculados a esta instituição, bem como o acompanhamento das Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares em tramitação no âmbito da UFPB, valendo-se dos instrumentos correccionais para dar efetivo cumprimento as suas funções (UFPB, 2015).

A Universidade Federal de Goiás (UFGO) possui a Coordenação de Processos Administrativos Disciplinares, instituída pela Portaria/UFG n.º 3434, mas não foi possível verificar maiores detalhes em razão de manutenção no site <https://cdpa.ufg.br/>. Também as Universidades Federais do Espírito Santo (UFES), Maranhão (UFMA), de Minas Gerais (UFMG – Disponível em: <<https://www.ufmg.br/dri/centros-de-internacionalizacao-e-redes/redes/nucleos-disciplinares>>, acesso em 28 ago. 2014), do Paraná (UFPR) e do Rio Grande do Sul (UFRGS - Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/setores/estrutura>>) possuem setores específicos ou comissões permanentes para tratar dos procedimentos disciplinares, mas não disponibilizam informações acerca dos mesmos em seus sites.

Percebe-se, inicialmente, que a maioria da IFE's trata a gestão dos procedimentos disciplinares sem a devida atenção, podendo

comprometer a efetividade da sua gestão, o que será objeto de análise neste trabalho.

### 3.8 GESTÃOS DOS PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES NA UFSC

Como vimos, a competência em matéria disciplinar na UFSC é do Reitor de acordo com o art. 30, VIII, da Resolução n.º 065/78(UFSC, 2011), que delegou competência ao Chefe de Gabinete do Reitor para “assinar as portarias de constituição de comissões de sindicâncias e de processos administrativos disciplinares”, por meio da Portaria Normativa n.º 029/GR/2011 (art. 25, I). Por outro lado no endereço eletrônico <http://portal.reitoria.ufsc.br/>, acessado em 10/03/2014, é apresentada a seguinte estrutura da Reitoria (UFSC, 2014a):

- Gabinete da Reitoria;
- Ouvidoria da UFSC;
- Procuradoria Geral;
- Secretaria dos Órgãos Deliberativos Centrais;
- Agência de Comunicação;
- Auditoria Interna; e,
- UFSC TV.

Veja-se que na estrutura acima consta a existência de uma Procuradoria Geral, que tem as seguintes atribuições:

- Consultoria e assessoramento jurídicos à Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, conforme prescrito no art. 10 da Lei nº 10.480/2002;
- É encarregada de responder em Juízo aos Mandados de Segurança em nome das autoridades impetradas;
- Tem sob sua responsabilidade o controle da totalidade dos processos judiciais envolvendo a UFSC;
- Presta subsídios à Procuradoria Federal em Santa Catarina para defesa de todo e qualquer processo judicial envolvendo a UFSC;
- Tem a atribuição de fazer cumprir na UFSC as decisões judiciais;
- Coordena as sindicâncias e os processos administrativos disciplinares envolvendo

professores, servidores, alunos, ex-alunos e empresas contratadas pela UFSC;  
- Coordena as atividades de instruções e normas sobre licitações, contratos e convênios no âmbito da UFSC (UFSC, 2014b).

Entretanto, analisando o estatuto da universidade e o regimento da reitoria, não se encontra nesses diplomas legais a previsão da existência de uma Procuradoria-Geral na UFSC e isso se dá em função do advento da Lei n.º 10.480/2002, que “dispõe sobre o Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União, a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo na AGU – GDAA, cria a Procuradoria-Geral Federal, e dá outras providências” e, sem seu art. 10, § 2.º assim determina:

Art. 10. À Procuradoria-Geral Federal compete a representação judicial e extrajudicial das autarquias e fundações públicas federais, as respectivas atividades de consultoria e assessoramento jurídicos, a apuração da liquidez e certeza dos créditos, de qualquer natureza, inerentes às suas atividades, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial.

[...]

§ 2o Integram a Procuradoria-Geral Federal as Procuradorias, Departamentos Jurídicos, Consultorias Jurídicas ou Assessorias Jurídicas das autarquias e fundações federais, como órgãos de execução desta, mantidas as suas atuais competências.

Assim, não há mais a previsão legal da existência na estrutura da UFSC de uma Procuradoria-Geral. Atualmente tem-se a Procuradoria Federal junto à UFSC, assim definida:

- À Procuradoria Federal – PF/UFSC, órgão de execução integrante da Procuradoria-Geral Federal/AGU, compete as atividades de consultoria e assessoramento jurídicos aos dirigentes da Universidade Federal de Santa Catarina em matéria disciplinar, patrimonial, de

pessoal, de licitações, contratos, convênios e de ensino.

- A atuação da PF/UFSC ocorre, ainda, na prestação de subsídios à defesa nas ações judiciais demandadas em face da Universidade, a cargo da Procuradoria Federal em Santa Catarina – PF/SC, bem como nos mandados de segurança em que figure como autoridade impetrada servidor da Universidade.

- Esta atuação em defesa do interesse público e da preservação dos direitos e Garantias fundamentais do cidadão no âmbito da UFSC visa, em última instância, a prevenir o surgimento de litígios ou disputas jurídicas (UFSC, 2014).

Continuando essa análise, é no organograma da **Procuradoria Federal junto à UFSC**, que aparece a CPAD – Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares que, apesar de não existir nenhum diploma legal que as formalize ou estabeleça, recebeu as seguintes atribuições:

Atender a demandas relacionadas a processos de:

- sindicâncias investigativas ou acusatórias e processos administrativos disciplinares relacionados aos servidores;

- sindicâncias patrimoniais referentes ao desaparecimento de bens (perdas, extravios ou outras irregularidades);

- tomadas de conta especial, nos casos em que, concluídos os procedimentos relacionados ao desaparecimento de bens, e restarem caracterizados prejuízos ao erário, o responsável deva proceder à indenização devida;

- sindicâncias e inquéritos envolvendo alunos, inclusive do ensino à distância;

sindicâncias envolvendo empresas inadimplentes;

- registro das denúncias que não geraram procedimento apuratório.

Atribuições específicas:

- elaboração das portarias de constituição das comissões e demais atos decorrentes, para assinatura do Reitor ou de quem for por este delegado, dando-lhes a publicidade necessária;

- instrução dos processos com as informações e documentos pertinentes, principalmente quanto à qualificação e aos antecedentes do servidor, aluno ou da empresa, quando for o caso;
- prestação de assessoramento e consultoria às comissões processantes;
- elaboração da agenda das reuniões das comissões processantes;
- expedição das notificações e citações e publicação dos editais de citação, quando couber;
- acompanhamento dos prazos processuais, mediante emissão de memorandos aos presidentes das comissões;
- comunicação às chefias imediatas, quanto à designação de servidores para integrarem as comissões, visando à liberação desses servidores, sempre que necessário;
- comunicação da instauração de sindicância ou processo administrativo disciplinar à chefia imediata e ao responsável pelo órgão de lotação do servidor indicado, à Pró-Reitoria da área de pessoal e ao departamento administrativo correspondente;
- comunicação da instauração de processo administrativo às empresas;
- cumprimento das diligências determinadas pelas comissões processantes;
- indicação de defensor dativo ao Reitor, para designação, quando solicitado pelas Comissões;
- elaboração de portaria do Reitor para a indicação de perito, quando requerido pelas Comissões;
- criação de um “banco de processos administrativos”;
- elaboração de informações nos processos conclusos, para apreciação final do Procurador-Chefe, antes da sua remessa ao Reitor para decisão;
- ciência ao indiciado e às chefias da decisão prolatada pela autoridade competente no processo;
- elaboração de documento de encaminhamento do processo à Polícia Federal, ao Ministério Público Federal, à Controladoria-Geral da União e ao Tribunal de Contas da União, quando for o caso, para assinatura do Reitor;

- arquivamento dos processos;
- cadastramento dos servidores docentes e técnico-administrativos que irão compor comissões processantes, na condição de presidentes;
- solicitação de treinamento dos presidentes das comissões (servidores docentes e técnico-administrativos);
- solicitação de treinamento de servidores para secretariar as comissões;
- revisão e atualização de formulários e manual de procedimentos;
- execução de outras tarefas inerentes aos procedimentos administrativos da PF/UFSC, ou que vierem a ser delegadas pelo Procurador-Chefe.

Fica evidenciado que a UFSC segue um modelo burocrático de gestão dos procedimentos disciplinares, imposto por uma legislação federal para todos os órgãos do Poder Executivo, onde se procura definir hierarquias, estabelecer as funções e deveres de cada órgão, autoridade e agente público, racionalizar a atividade (com a expedição de um manual, por exemplo), entre outras características. Entretanto, na prática, ainda existe muita dificuldade na gestão desses procedimentos. Isso porque toda essa estrutura acima exposta e que deveria ser criada pela CGU e a ela vinculada, ainda não existe em todas as unidades seccionais (entre elas a UFSC). Com isso a CGU acaba por fazer apenas o chamado controle externo junto à UFSC e demais unidades seccionais, através de seus trabalhos de auditoria. Importa, assim, dizer que não há uma estrutura criada para atender ou fazer cumprir o que determina a legislação.

A UFSC então faz a gestão de seus procedimentos disciplinares através de seus órgãos internos, especialmente Gabinete do Reitor – GR e CPAD, mas ainda existem muitas incoerências nessa atividade. Como se viu, o poder disciplinar na UFSC é do Reitor, que delegou competência para o Chefe de Gabinete assinar as portarias, mas na prática este tem sido responsável por determinar a instauração dos procedimentos e dar vários despachos nos processos que tratam desse assunto, o que extrapola sua competência legal. Por outro lado a CPAD deveria ser vinculada ao GR ou estar inserida na estrutura de gestão de pessoas e tratar somente da coordenação dos procedimentos. Mas, na prática, está inserida na estrutura da Procuradoria Federal junto à UFSC, atendendo também às demandas desse órgão de execução da

Procuradoria Federal, e seus servidores acabam atuando diretamente nos procedimentos, secretariando e orientando as comissões, uma vez que estas, na sua quase totalidade, são compostas por servidores técnicos ou docentes sem as competências necessárias para atuar nessa atividade, tampouco com tempo disponível para se dedicarem devidamente a essa atividade. Isso faz com que a tramitação desses processos seja muito demorada, com grande dificuldade de cumprimento dos prazos, dificultando ainda mais a gestão dos mesmos.

O próprio sistema CGU-PAD visa, na verdade, permitir que a CGU tenha uma maior controle sobre os órgãos que integram o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, especialmente no tocante ao quantitativo de processos instaurados e o cumprimento dos prazos processuais. Percebe-se, então, que para que se possa fazer uma boa gestão dos procedimentos disciplinares e que estes alcancem a efetividade requerida pelo serviço público é primordial que os mesmos sejam conduzidos por servidores que tenham os requisitos necessários para tanto e possam cumprir com a tarefa dentro dos prazos estabelecidos.

Diante desse quadro, questionamos se a utilização da gestão por competências na escolha dos servidores que serão lotados nos setores diretamente envolvidos nessa gestão, mas especialmente daqueles que irão compor as comissões de sindicância ou PAD, se mostra como um instrumento que pode aumentar a efetividade dos mesmos na UFSC.

### 3.9 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Vimos que uma das maiores dificuldades para a efetividade dos procedimentos disciplinares na UFSC está na composição das comissões de sindicância o PAD, formadas na sua maioria por servidores que não possuem as competências necessárias para essa atividade, além de tempo necessário disponível para isso, o que acarreta muitos atrasos na conclusão dos trabalhos, afetando também a gestão desses procedimentos como um todo. Sugerimos, então, a adoção da gestão por competências aplicada aos procedimentos disciplinares na UFSC como uma forma de solucionar o problema. Veremos inicialmente, de maneira objetiva e concisa, o que é gestão competências, mas antes, trazemos o que diz Dutra (2011, p. 126) ao introduzir o assunto:

As organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no

desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa. Ao mesmo tempo em que observamos essa preocupação crescente, não observamos a implementação de sistemas de gestão que possam assegurar esses resultados. No últimos anos as empresa vêm-se (sic) valendo do conceito de competência para dar mais foco às ações de desenvolvimento, mas, ao tentarem fazê-lo, deparam-se com grande diversidade de conceitos para explicar o que é competência.

### 3.9.1 Noções sobre Competências

Brandão e Borges-Andrade (2007, p. 16), afirmam que “não obstante a possibilidade de interpretar a competência de múltiplas maneiras, é possível perceber a existência de duas grandes correntes teóricas, conforme sugere Dutra (2004)”. Uma dessas correntes seria a norte-americana e a outra a francesa e são assim descritas pelos autores:

A primeira, representada principalmente por autores norte-americanos (BOYATZIS, 1982; McCLELLAND, 1973, por exemplo), entende a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem a ela realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação. A segunda, representada, sobretudo por autores franceses (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1999, por exemplo), associa a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004) (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p. 16).

Mais adiante os autores se referem a uma terceira corrente, de origem mais recente (década de 90), que procura elaborar um conceito integrando as correntes acima citadas. Dizem os autores que:

Esse posicionamento é defendido por Gonczi (1999), para quem a competência associa atributos pessoais ao contexto de trabalho em que são



utilizados, isto é, ao ambiente e às atividades que a pessoa realiza no trabalho. A competência é entendida, então, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto produtivo, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE (2007, p. 16).

Dutra (2007, p. 127-128), também faz referência a essas correntes, ensinando que:

Competência, para alguns autores, significa o conjunto de qualidades que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de performance. Esses autores são, em sua maioria, de origem norte-americana e desenvolveram seus trabalhos durante os anos 70 e 80, tendo como principais expoentes MCCLELLAND (1972) BOYATZIS (1982) e SPENCER e SPENCER (1993), cujos conceitos formaram a base dos trabalhos de McBer, importante consultoria em competência, mais tarde HayMcBer. Segundo esses autores, competência é o conjunto de qualificações (underlyingcharacteristics) que permite que uma pessoa tenha performance superior em um trabalho ou situação. Essas competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em s eu trabalho [...]

Durante os anos 80 e 90, muitos autores contestaram essa definição de competência, associando-a às realizações das pessoas, àquilo que elas provem, produzem e/ou entregam. Segundo esses autores, o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado. Essa linha é defendida por autores como BORTEF (1994), ZARIFAN (1996), ELLIOT JACQUES (1990), entre outros, em sua maioria europeus.

Para BORTEF (1994), por exemplo, a competência não é um estado ou um conhecimento que temos, e nem é o resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que sabemos em determinado contexto, contexto esse marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Portanto, podemos falar de competência nessa abordagem apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

Atualmente, os autores procuram pensar a competência como a somatória dessas duas linhas, ou seja, com a entrega e as características da pessoa que podem ajuda-la a entregar com maior facilidade (MCLAGAN, 1997; PARRY, 1996). Outra linha importante é a de autores que procuram discutir a questão da competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade (SCHEIN, 1990; DERR, 1988).

Moraes (2012) revela que a competência é vista sobre três aspectos: conhecimento, habilidade e atitude. Diz a autora:

“á no começo dos estudos relacionados à ciência da administração, as organizações procuravam aperfeiçoar as habilidades de seus colaboradores que são relacionadas ao exercício de determinadas funções, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo. Esse aperfeiçoamento era baseado nos princípios tayloristas de seleção e treinamento. Essa perspectiva entendia a competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam o indivíduo a exercer determinada função (PIRES et al., 2005).

Pires et al. (2005), afirmam que decorrente de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as instituições passaram a considerar não apenas os conhecimentos e habilidades no processo de desenvolvimento de seus colaboradores como também aspectos atitudinais e sociais. Assim, a atitude começou a ser considerada como determinante da competência. (Moraes, 2012, p. 34)

Mais adiante, a autora complementa esclarecendo que:

Dutra (2001) entende que as habilidades e os conhecimentos referem-se às competências técnicas do cargo enquanto que as atitudes referem-se às competências comportamentais.

O conhecimento consiste no saber que não necessariamente é praticado. A habilidade é o saber fazer, necessariamente com aplicação prática. Enquanto que a atitude é o querer fazer, as características pertencentes ao ser que o faz aplicar os conhecimentos e as habilidades em suas atividades. O autor ainda complementa que os comportamentos são responsáveis pela eficácia nas atividades independente do contexto em que seja aplicado (RABAGLIO, 2004; MORAES, 2012, p. 40).

Trabalhando essa tríade, Brandão e Borges-Andrade (2007, p. 18), ensinam que **conhecimento** é correspondente a todas as informações que o indivíduo assimila e estrutura de uma forma que lhe permita “entender o mundo”, compreender o que está à sua volta. Os autores, citando Davis e Botkin (1994) e Davenport e Prusak (1998), explicam que as informações se caracterizam por dados que somados a outros dados assimilados pela pessoa passam a ter algum tipo de significado ou relevância, ou seja, as informações são dados processados. Assim, “conhecimentos são conjuntos de informações, reconhecidas e integradas pela pessoa em um esquema cognitivo pré-existente, que causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento” (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p. 18). Já **habilidade** consiste em “*saber como fazer algo*” (GAGNÉ *et al.*, 1988 *apud* BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p. 19), que significa saber colocar em prática, por meio de uma ação, os conhecimentos que o indivíduo possui. Por fim, a **atitude** estaria relacionada a aspectos mais psicológicos do indivíduo, correspondendo a um querer fazer e os autores assim tratam esse elemento:

A **atitude**, como terceiro elemento ou dimensão da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000). Embora algumas investigações não tenham conseguido verificar empiricamente as relações entre a atitude e o comportamento, sobretudo por dificuldades metodológicas (MARTIN-BARÓ,

1985), a atitude é tida conceitualmente como uma propriedade que influencia, em certa medida, o comportamento da pessoa. Sob essa perspectiva, Gagné *et al.* (1988) comentam que atitudes são estados complexos do ser humano, que afetam o seu comportamento em relação a pessoas, objetos e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal. Segundo esses autores, as pessoas têm preferências por alguns tipos de atividades e mostram interesse por certos eventos mais que por outros. O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição ou intenção, em relação à adoção de uma ação específica.

Esse componente da competência está relacionado a um sentimento ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. A atitude, então, por analogia, refere-se ao que Heider (1958) denominou "desejar" e ao que Durand (2000) referiu-se como "querer fazer", ou seja, constitui uma propriedade relacionada ao desejo, à disposição, à intenção, que influencia a tendência de a pessoa adotar determinado comportamento. Para Sansone (1986), a atitude representa um componente da motivação intrínseca - aquela relacionada ao desejo ou à satisfação pessoal do indivíduo pelo trabalho que realiza. Caracteriza-se, portanto, como uma outra propriedade disposicional da pessoa. (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p. 19-20).

A boa utilização das competências individuais traz um melhor resultado para a organização, pois a entrega do resultado esperado se dará com maior facilidade. Mas para que isso ocorra, é preciso que a organização conheça as competências necessárias para desempenhar seus diversos tipos de atividades, bem como saber reconhecer os indivíduos que as possuem e coloca-los nos postos certos dentro da sua estrutura, ou seja, precisa conhecer suas competências organizacionais e identificar as competências individuais de seus colaboradores. Dutra (2008, p. 24) diz que:

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca

de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao devolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Assim, para se definir quais as competências individuais a organização requer para o desenvolvimento de suas atividades, é preciso que ela conheça e estabeleça suas competências organizacionais. Para a identificação dessas competências, trazemos a necessidade de identificação de duas categorias levantadas por Dutra (2008, p. 25, grifos do autor), que são:

**competências essenciais:** fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;

[...]

**Competências de unidade de negócio:** pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio.

Brandão (2005, p. 10), fala sobre as seguintes classificações de competências:

É possível, então, classificar as competências como profissionais ou individuais (aquelas relacionadas a indivíduos) e organizacionais (aquelas inerentes à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas), ressaltando-se que as competências profissionais, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais. A gestão por competências, como será visto a seguir, propõe-se a alinhar esforços para que competências profissionais possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos.

Para os objetivos deste trabalho o que mais nos importa são as competências de unidade de negócio, até porque pelo fato da UFSC ser obrigada a contratar seus servidores por meio de concurso público, o que inicialmente dificulta uma seleção de pessoas por competências. Entretanto, uma vez selecionadas e fazendo parte de seu quadro de pessoal, pode sim a instituição identificar suas competências organizacionais, sejam as essenciais ou as de unidades específicas, e buscar direcionar esses servidores para as atividades em que possam ter um melhor desempenho, ou seja, atividades para as quais demonstre maior competência.

### **3.9.2 Gestão por Competências**

A gestão por competência é um método de gestão de pessoas que tem se desenvolvido e sido mais aplicado desde as décadas de 1980 e 1990, e vem ganhando cada vez mais espaço. Dutra (2008, p. 11) afirma que:

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo. Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas. Desde os anos 80, fala-se da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas e repensar conceitos e ferramentas de gestão. Apesar disso, somente a partir dos anos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudança e observam-se resultados positivos em novas formas de gerir pessoas. Essas experiências positivas permitem observar a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre organização de pessoas, chamado de gestão de pessoas articulada por competências (Fischer, 1998).

Moraes (2012, p. 47) diz que a gestão por competências tem sido adotada em muitas organizações “como modelo de gestão, buscando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos”. Afirma a autora que a gestão por

competências surge com um modelo mais eficiente de gestão de pessoas, permitindo a flexibilização e a introdução de novos conceitos que permitem que os colaboradores sejam aproveitados da forma que melhor atenda às necessidades da organização e completa dizendo que

Pires et al. (2005) ressaltam que um dos diferenciais da gestão de pessoas com base em competência é a maior atenção às variáveis comportamentais que envolvem traços de personalidade, valores das pessoas, interesses, entre outras características (Moraes, 2012, p. 47).

Albuquerque e Oliveira (2001, p. 24) concluem afirmando que:

O sistema de Gestão por Competências surgiu na década de 90, e hoje se constitui em uma tendência para a área de Recursos Humanos, revelada pela Pesquisa RH2010, que analisou tendências de RH para os próximos 10 anos. Nessa pesquisa, Competências surge como uma tendência, apontada por 96% das empresas pesquisadas, de relativa dificuldade de implementação.

Moraes (2012, p. 49) ensina que:

Ao se trabalhar com gestão por competências, é necessário que se realize um diagnóstico, ou mapeamento, das competências. O objetivo é identificar o gap, ou lacuna, existente entre as competências existentes na organização e aquelas necessárias ao alcance do desempenho esperado (CARBONE, 2006).

Com base nessas informações, todas as ações de recursos humanos podem ser trabalhadas na perspectiva da gestão por competências.

Segundo a autora, essas ações permitem, dentre outras coisas, otimizar os processos de lotação e movimentação de pessoal, esse mesmo entendimento pode ser aplicado no momento da escolha de servidores que serão designados para atuar em atividades técnicas

específicas dentro de uma instituição como a UFSC, que é o caso das comissões que desenvolvem os procedimentos disciplinares.

### **3.9.3 Gestão por Competências no Serviço Público**

A utilização das ferramentas da gestão por competências no serviço pública, apesar das dificuldades existentes em razão das questões legais referente às formas de contratação, avaliação e remuneração de pessoal, não é uma novidade, ao contrário, tem se buscado cada vez mais formas para a sua utilização. O próprio Governo Federal editou uma legislação que enfatiza e estimula essa busca, que é o Decreto 5.707 de 2006, que “institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990” e já no inciso III, do art. 1.º, estabelece que uma das finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal é “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual”. Mais adiante, no art. 2.º, inciso, II, está colocado o seguinte conceito de gestão de competência: “gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Entretanto, é importante ressaltar que essa definição está dirigida à capacitação dos servidores, sendo importante também que as instituições além de promover essa qualificação saibam aproveitar as competências dos seus servidores dentro das atividades mais adequadas, ou seja, no momento de lotar e movimentar seu pessoal. Isso se aplica também às atividades específicas, como as comissões que vão conduzir os procedimentos disciplinares.

Tratando do caso da UFSC, é preciso que seja feita a capacitação de servidores para atuarem nessa atividade, o que lhes dará conhecimento para esse fim, mas também é necessário que se avalie para se identificar aqueles que apresentam as habilidades e atitudes que melhor de coadunam com o trabalho em questão.



### 3.9.4 Competências Requeridas para Atuar na Gestão e Execução dos Procedimentos Disciplinares

Como dissemos no início deste trabalho, apesar de ser uma função administrativa, a atuação nos procedimentos disciplinares é uma atividade que tem um caráter eminentemente jurídico e que requer conhecimento não só da Lei n.º 8.112/90, mas também de outras legislações que necessitam ser aplicadas de forma subsidiária (Lei n.º 9.784/99, Constituição Federal, Código de Processo Penal, Resoluções internas da UFSC, dentre outras). Em função disso, no tocante aos conhecimentos, a formação jurídica deveria ser o primeiro requisito para a escolha de servidores técnicos e docentes que atuariam nas comissões de procedimentos disciplinares, ao menos para aquele que vai presidir os trabalhos. Numa instituição do porte da UFSC essa não chega a ser uma tarefa muito complicada. Ainda, no tocante aos conhecimentos, oferecer capacitação específica, por meio de cursos, congressos e treinamentos, também aprimora essa competência. Veja-se que a própria CGU incentiva essa qualificação:

#### Capacitação

Atividades desempenhadas pela Corregedoria-Geral da União (CRG) quanto à disseminação de conhecimentos sobre matéria correcional, visando à sensibilização e à capacitação dos servidores públicos, empregados e autoridades, com objetivo de aprimorar a atuação dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal no exercício de suas funções disciplinares (CORREGEDORIA-GERAL DA UNIÃO, 2014).

No tocante às habilidades, considerando como habilidade o “*saber como fazer algo*” acima exposto, a prática mostra que a boa comunicação, verbal e escrita; saber se relacionar educadamente, mas com firmeza, com todos os envolvidos nos processos (advogados, acusados, testemunhas, colegas de comissão e até mesmo autoridades interessadas); e, saber utilizar os instrumentos legais para a produção de provas e onde encontra-las, são algumas das habilidades que devem estar presentes nos membros das comissões. Por fim, algumas atitudes precisam estar presentes, e a primeira e mais importante é sem dúvida alguma, querer realizar a tarefa, ou seja, estar interessado em conduzir o

processo com todo o afinco, esgotando-se todos os meios de prova para se alcançar a verdade dos fatos.

Hoje, o que vemos, é que as pessoas nomeadas tem essa atividade como apenas mais uma obrigação legal ou ordem superior a ser cumprida, o que faz com que tentem executá-la da forma mais breve possível, deixando e examinar questões importantes ou, ao contrário, relegando tal tarefa a um segundo plano, com uma consequente demora na sua conclusão, quase sempre além dos prazos legais estabelecidos. É compreensível que isso ocorra, pois além de não terem as competências necessárias para realizar tal tarefa, os membros designados se mantêm vinculados a todas as suas demais obrigações junto à instituição e, obviamente, priorizam estas últimas. Nesse, sentido, trazemos a lição de Alves (2001, p. 151-153), que confirma que não pode recair sobre qualquer servidor a execução desse tipo de tarefa:

## **OS DEZ MANDAMENTOS DA COMISSÃO PROCESSANTE**

### **1. PRIMEIRO MANDAMENTO**

#### *Compromisso com a verdade*

Os membros da comissão não têm compromisso com a primeira versão, ou com eventuais interesses de autoridades de plantão. A obrigação é recolher a verdade, para que se processe um julgamento justo, com certeza jurídica.

### **2. SEGUNDO MANDAMENTO**

#### *Consciência do poder*

O Estado confere aos seus agentes uma parcela de poder para que eles, em seu nome, possam fazer prevalecer o interesse público. O exercício desse poder é legítimos e necessário. Todavia, não há que ser confundido com arrogância ou privilégio. O poder legítimo convive em harmonia com a urbanidade. No dizer de *Che Guevara*, sempre atual, é preciso endurecer, sem perder a ternura.

### **3. TERCEIRO MANDAMENTO**

#### *Empregar meios lícitos*

Quem apura o cometimento de irregularidade não o pode fazer de forma irregular. É injustificável que, para punir um servidor por uma falta funcional leve, pratique-se, por exemplo, atos de verdadeira torpeza. Ardis, ciladas coação psicológica e indução ao erro são métodos que

não se coadunam com uma apuração profissional e competente.

#### 4. QUARTO MANDAMENTO

##### *Ouvir verdadeiramente o acusado*

O interrogatório é tido, hoje, como a oportunidade em que o acusado tem de expor as suas razões. A comissão, por conseguinte, não pode partir do raciocínio de que ele é o culpado e nada tem a dizer de interesse à causa. Ouvir, ouvir e ouvir fazem parte do ofício.

#### 5. QUINTO MANDAMENTO

##### *Cumprir a lei*

O agente público só pode fazer aquilo que a lei autoriza. É **como** e **quando** a lei autoriza. Logo, as ações da comissão processante devem estar sempre sustentadas em autorizações legais.

#### 6. SEXTO MANDAMENTO

##### *Motivar as decisões*

Todas as deliberações, conclusivas ou interlocutórias, que tiverem reflexo no processo, devem ser motivadas. Isto é, é preciso demonstrar claramente as razões de fato e de direito que levaram à tomada de decisão.

#### 7. SÉTIMO MANDAMENTO

##### *Desvincular-se de valores pessoais*

A apuração deve ser procedida e as suas conclusões formadas dentro dos preceitos postos pela ordem legal. Valores pessoais, de natureza ou religiosa, não podem interferir no trabalho.

#### 8. OITAVO MANDAMENTO

##### *Ser eficiente*

Os membros da comissão processante devem ter compromisso com resultado lógico e positivo. Fazer por fazer não tem sentido. Conduzir um processo que, mais tarde, será anulado por erro banal mostra falta de perseguição da eficiência, hoje guindada a princípio constitucional (art. 37, *caput*, da CF).

#### 9. NONO MANDAMENTO

##### *Examinar as causas*

O acusado não pode ter a sua conduta avaliada separadamente. É preciso situá-la dentro de um contexto. Não é raro encontrar-se, na própria

Administração, burocrática, rotineira, fria e desumana a causa da falha do servidor. Com análise criteriosa, com fundamentação idônea, pode-se chegar a um resultado substancialmente diverso do que o inicialmente esperado. É preciso, a princípio, observar que uma apuração séria começa de um ponto conhecido, mas nunca se sabe previamente aonde poderá levar.

#### 10. DÉCIMO MANDAMENTO

##### *Dormir em paz*

A tarefa de acusar, de questionar conduta alheia, de atribuir responsabilidades a terceiros, exige um esforço extraordinário de consciência e alma. O profissional verdadeiramente responsável somente supera essa aspereza da missão se a cumprir com dignidade. Nessa linha, é sempre oportuno lembrar a lição de Montesquieu: ‘A injustiça feita a um homem é uma ameaça feita à humanidade’ (ALVES, 2001, p. 151-153).

Fica claro que a atividade disciplinar não é simples como muitos imaginam, não é mero cumprimento de uma formalidade. Nesta atividade, não se lida apenas com leis e papéis, mas com a vida das pessoas envolvidas, sua honra, moral e até mesmo sustento. Assim, não é atribuição a ser imposta a qualquer pessoa, mas sim quem possua as competências necessárias para tanto. Tanto que a própria CGU no seu manual denominado “Orientações para Implantação de Unidades de Corregedoria nos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal” ao falar sobre o titular da unidade seccional a ser criada (corregedoria seccional) diz que “a escolha de servidor para ocupar tal mister deverá conjugar requisitos formais, previstos legalmente, com competências pessoais, haja vista a complexidade dos temas a serem enfrentados pelo Corregedor no seu dia a dia”(CORREGEDORIA-GERAL DA UNIÃO, 2011, p. 18). E segue elencando, além dos requisitos legais, os chamados requisitos pessoais para o exercício da função:

Some-se a isso, há que se ressaltar que o corregedor deve possuir perfil técnico e gerencial inerente às funções a serem desempenhadas. Nesse contexto, exercendo suas atribuições com competência e imparcialidade, a credibilidade na instituição, tanto por seus pares quanto pelos

órgãos de controle, se solidificará. Portanto, sugere-se que possua os seguintes requisitos:

- 1) larga experiência no trato de matérias disciplinares;
- 2) relação de independência com a Administração Superior;
- 3) sensibilidade e paciência;
- 4) capacidade de escuta;
- 5) equilíbrio emocional;
- 6) capacidade de trabalhar sob situações de pressão;
- 7) proatividade e discrição;
- 8) análise crítica;
- 9) independência e imparcialidade;
- 10) adaptabilidade e flexibilidade;
- 11) maturidade na prevenção, apuração e solução de conflitos. (CORREGEDORIA-GERAL DA UNIÃO, 2011, p. 18-19).



#### 4. ESTUDO DE CASO

O objetivo principal desta pesquisa foi verificar a efetividade da gestão dos procedimentos disciplinares nas Universidades Federais Brasileiras sob a ótica da CGU e é oriundo da previsão legal existente hoje no Brasil de que cabe à CGU fazer tal controle. Como vimos, a Lei n. 10.683/03 e no Decreto n. 8.109/13 atribuem à CGU a competência para exercer as funções de correição no âmbito do poder executivo federal. Para exercer essa competência no tocante à atividade correcional, a CGU faz fiscalizações nos órgãos ou instituições vinculadas a ela, por meio dos Relatórios de Auditoria Anual de Contas. Foi criado também o Sistema Correcional do Poder Executivo Federal por meio do Decreto n. 5.480/05, que o define como as atividades relacionadas à prevenção e apuração de irregularidades, no âmbito do Poder Executivo Federal, por meio da instauração e condução de procedimentos correcionais” (§ 1, do art. 1., BRASIL, 2005). Como as IFE's integram esse sistema, precisam estar alinhadas, por força de lei, ao entendimento e preceitos da CGU.

Em função da obrigatoriedade acima referida, a pesquisa foi feita por meio da análise do Relatório de Auditoria Anual de Contas de uma universidade de cada unidade da federação, localizada na capital. Os relatórios encontram-se disponíveis no *site* da CGU, no endereço H:\Relatórios de Auditoria, Fiscalização e Avaliação\_php.mht. A amplitude dessa análise foi importante e necessária, uma vez que, em se tratando de um órgão com competência para auditar as instituições de todo o país, tornou-se necessário que se buscasse um panorama da situação a nível nacional e não apenas local (UFSC). Foram analisados os relatórios das universidades relacionadas na no quadro 01:

Quadro 4 – Relação das universidades federais pesquisadas

INSTITUIÇÃO	ESTADO/CAPITAL	ANO DO ÚLTIMO RELATÓRIO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE – UFAC	ACRE/RIO BRANCO	2011
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL	ALAGOAS/MACEIÓ	2011
UNIVERSIDADE	AMAPÁ/MACAPÁ	2010

Quadro 04 - Relação das universidades federais pesquisadas (continuação)

FEDERAL DO AMAPÁ - UNIFAP		
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM	AMAZONAS/MANAUS	2012
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA	BAHIA/SALVADOR	2012
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFCE	CEARÁ/FORTALEZA	2012
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB	DISTRITO FEDERAL/BRASÍLIA	2013
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES	ESPÍRITO SANTO/VITÓRIA	2013
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – UFGO	GOIÁS/GOIÂNIA	2013
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA	MARANHÃO/SÃO LUÍS	2013
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO - UFMT	MATO GROSSO/CUIABÁ	2011
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL - UFMS	MATO GROSSO DO SUL/CAMPO GRANDE	2011
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG	MINAS GERAIS	2013
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - UFPA	PARÁ/BELÉM	2012
UNIVERSIDADE FEDERAL DA	PARAÍBA/JOÃO PESSOA	2013



Quadro 04 - Relação das universidades federais pesquisadas (continuação)

PARAÍBA - UFPB		
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR	PARANÁ/CURITIBA	2013
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - UFPE	PERNAMBUCO/RECIFE	2013
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI	PIAUÍ/TERESINA	2013
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ	RIO DE JANEIRO/RIO DE JANEIRO	2013
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN	RIO GRANDE DE NORTE/NATAL	2012
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS	RIO GRANDE DO SUL/PORTO ALEGRE	2012
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDONIA - UNIR	RONDÔNIA/PORTO VELHO	2011
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA - UFRR	RORAIMA/BOA VISTA	2011
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC	SANTA CATARINA/FLORIANOPOLIS	2013
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO - UNIFESP	SÃO PAULO/SÃO PAULO	2012

Quadro 04 - Relação das universidades federais pesquisadas (continuação)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE - UFS	SERGIPE/ARACAJU	2011
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT	TOCANTINS/PALMAS	2010

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Essa análise se caracterizou como uma pesquisa documental, estruturada em forma de quadro/tabela, onde os dados coletados foram divididos nas categorias IFE (universidade pesquisada); Ano (ano do exercício da gestão auditada); N.º do relatório (número do relatório da CGU); Constatações da CGU (constatações feitas pela CGU junto à IFE após a análise dos relatórios de gestão de cada uma, outros documentos solicitados, vistorias *in locu*, e análise do relatório do CGU-PAD); Justificativas da IFE (manifestação da IFE quanto à inconsistências ou irregularidades apontadas pela CGU); Recomendações da CGU (recomendações da CGU para correção de inconsistências; e, Uso do CGU-PAD (verificar se a IFE usa o sistema CGU-PAD e, se usa, se de forma consistente).

#### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Da análise dos Relatórios de Auditoria Anual de contas das IFE's acima listadas apresentados pela CGU, resultou o quadro 02, que será analisado em seguida, a luz a fundamentação teórica utilizada neste trabalho.

Quadro 5 – Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas

<b>IFE</b>	<b>Ano do Exercício</b>	<b>N.º do Relatório</b>	<b>Constatações da CGU</b>	<b>Justificativas da IFE</b>	<b>Recomendações da CGU</b>	<b>Uso do CGU-PAD</b>
<b>UFAC</b>	2011	201203441	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área
<b>UFAL</b>	2011	201203150	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área
<b>UNIFAP</b>	2010	201108910	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área
<b>UFAM (FUAM)</b>	2012	201305999	- A partir dos exames aplicados verificou-se que a Fundação Universidade do Amazonas - FUAM indicou coordenador responsável pelo registro de informações sobre os procedimentos disciplinares instaurados no sistema CGU-PAD; - Observou-se ainda que os PAD instaurados foram registrados no sistema CGU-PAD e que a estrutura de pessoal e	- a unidade alegou distorções no sistema que dificultam a atualização das informações;	- que seja feito o devido treinamento dos servidores para uma correta utilização do sistema CGU-PAD.	- Sistema foi utilizado na instituição, como todos os processos instaurados devidamente cadastrados.

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>tecnológica é suficiente para gerenciar os PAD instaurados e o devido uso do sistema CGU-PAD;</p> <p>- com o objetivo de conferir maior celeridade na realização e Conclusão dos trabalhos das Comissões de Processos Administrativos Disciplinares, foi instituída a Comissão Permanente de Procedimentos Disciplinares – CPPAD (Resolução 010/2011- CONSAD/UFAM);</p> <p>- Quanto ao CGU-PAD, indicou servidor para com perfil de administrador principal do sistema e</p>			
--	--	--	---	--	--	--

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>servidores com perfil de cadastrador;</p> <p>- existência de estrutura adequada de pessoal e tecnológica para gerenciar os procedimentos disciplinares instaurados e para utilização do CGU-PAD;</p> <p>- não há um conhecimento pleno do sistema CGU-PAD por parte dos servidores que o utilizam.</p>			
<b>UFBA</b>	2012	201305967	<p>- a UFBA incluiu em seu relatório a designação de um coordenador responsável pelos registros no CGU-PAD;</p> <p>- procedimentos instaurados há mais de 30 dias que não foram incluídos no CGU-PAD;</p>	- buscando solucionar os problemas identificados;	- Que seja criado procedimento, objetivando identificar informações fidedignas a respeito dos processos disciplinares abertos nas diversas	- sim, mas de forma incorreta sem obedecer o disposto na Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2007 da CGU.

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- deficiência na coleta de informações acerca de procedimentos instaurados em outras unidades da universidade;</li> <li>- possível ocorrência de negligência ou má-fé dos gestores envolvidos;</li> <li>- ausência de um sistema adequado para identificação dos dados a serem inseridos no CGU-PAD;</li> </ul>		unidades da UFBA;	
<b>UFCE</b>	2012	201305978	- Observou-se que não consta no Relatório de Gestão a informação da designação de um coordenador e administrador responsáveis pelo registro no sistema CGU-PAD de informações sobre procedimentos	- Questionada a esse respeito, a UJ apresentou, inicialmente, ofício encaminhado ao Corregedor Setorial do MEC informando a mudança na presidência da Comissão Permanente de Inquérito Administrativo – CPIA, e requerendo a concessão de nova senha	- Sem recomendações ;	- Sim, mas de forma correta obedecendo o disposto na Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2007 da CGU.

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			disciplinares instaurados na unidade; -os PAD instaurados no Exercício 2012 foram registrados no sistema CGU-PAD e que a estrutura de pessoal e tecnológica é suficiente para gerenciar os PAD instaurados e o devido uso do sistema CGU-PAD;	de acesso;		
<b>UnB</b>	2013	201407325	- Não houve a implantação de uma unidade específica de correição, integrante do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal; - foi criada a Comissão de Processo Administrativo Disciplinar – CPAD; - verificou-se que a unidade não possui normativos internos	- foi informado que a estrutura da CPAD é insuficiente, tanto no que se refere ao pessoal, como à estrutura física (espaço físico, equipamentos e recursos tecnológicos); - informou no Relatório de Gestão que “os dados obtidos no ano de 2013 estão em discordância com o disposto no sistema CGU/PAD, tendo em vista que os	- instituir Unidade Seccional de Correição nos termos do Decreto 5.420 de 2005, dotando-a de recursos humanos, espaço físico e recursos materiais adequados ao desempenho de	- sim, mas de forma incorreta sem obedecer o disposto na Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2007 da CGU.

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

		<p>que regulamentem a estruturação, o funcionamento e a designação de servidores responsáveis pelo registro dos atos atinentes à correição, em desconformidade com os termos da Portaria nº 1.043/2007 da CGU);</p> <p>- Em inspeção física realizada in loco, notou-se que, de fato, a denominada “Comissão Disciplinar Permanente” (CDP) é dotada de recursos modestos, e dispõe de sala pequena e sem privacidade para a realização de oitivas;</p> <p>- O controle dos processos administrativos instaurados é realizado</p>	<p>processos estão sendo cadastrados gradativamente neste sistema”, o que contraria o disposto na Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2007 da CGU;</p>	<p>suas atribuições, inclusive quanto à adoção de um espaço físico com privacidade para a realização de audiências;</p> <p>- normatizar as atividades internas da unidade correcional por meio da aprovação de seu regimento interno e da elaboração de normas internas sobre suas rotinas operacionais, tais como manuais e cartilhas.</p> <p>- cadastrar no</p>	
--	--	--	---	---	--



Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>manualmente ou por meio de sistema próprio;</p> <p>- A alimentação do CGU-PAD ocorre apenas para cumprimento de requisitos formais, após a realização de controle próprio;</p> <p>- os processos disciplinares instaurados não estão sendo registrados no Sistema CGU- PAD em sua totalidade;</p> <p>- a IFE não possui estrutura adequada para o desempenho das atividades do sistema de correição, prejudicando a segurança e completude das informações dos processos disciplinares, bem como o controle e o alcance de efetivos</p>		<p>CGU-PAD todos os processos administrativos que atendem às determinações estabelecidas no art. 4º da Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2007.</p>	
--	--	--	--	--	---	--

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			resultados;			
<b>UFES</b>	2013	201407317	<p>- verificou-se que a UJ possui uma Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar – CPPAD com estrutura e funcionamento definidos em Regimento Interno instituído pela Portaria nº 059, de 19/01/1.998;</p> <p>- Entidade informou que neles não há regras quanto ao registro de informações no sistema CGU-PAD, em desconformidade com os termos da Portaria nº 1.043/2007 do Ministro Chefe da Controladoria Geral da União;</p> <p>- A estrutura da</p>	<p>- A manifestação do gestor sinaliza que o número de processos não cadastrados no sistema CGU-PAD pode ser ainda maior. Em sua resposta, na qual enviou a lista de processos instaurados ponderou: “informamos, ainda, que estão excluídos da relação anexa os PAD´s cujas portarias ainda não tenham sido publicadas; os que encontram-se sobrestados e os que a apuração transcorre exclusivamente nos setores acima referidos (neste último caso, sindicâncias que não originaram PAD)”;</p> <p>- UJ informou: “comunico que acatei a Recomendação da Controladoria Geral da União (CGU), razão pela qual Vossa Senhoria</p>	<p>- Adotar providências no sentido de efetuar o lançamento das informações dos PAD´s ainda não lançados;</p>	<p>- sim, mas de forma incorreta sem obedecer o disposto na Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2007 da CGU.</p>

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

		<p>CPPAD conta com 5 servidores, que não conseguiram o completo desempenho das tarefas a cargo da Comissão, como exemplo disto, foi identificado que 6 dos 34 PAD instaurados no exercício avaliado não foram registrados no Sistema CGU-PAD. Em exercícios anteriores, há também processos não registrados;</p> <p>- UFES ainda não possui estrutura adequada para o desempenho das atividades do sistema de correção relacionadas ao cadastramento no sistema CGU-PAD, prejudicando o conjunto das</p>	<p>deverá "efetuar o lançamento das informações dos PADs ainda não lançados até o dia 15 de agosto";</p>		
--	--	--	--	--	--

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>informações a respeito dos processos disciplinares, bem como o controle e o alcance de efetivos resultados;</p> <p>- Ao confrontar a lista de processos do relatório extraído do sistema CGU-PAD com a relação de processos administrativos disciplinares (PAD) informada em resposta à SA 201407317- 03, constatou-se que havia uma quantidade significativa de PAD sem o devido registro no sistema;</p>			
<b>UFGO</b>	2013	201407278	- verificou-se que UJ possui normativos internos que regulamentem a estruturação, o	- Por intermédio do Ofício n.º 48/GAB/UFG, de 8/5/2014, a UFG apresentou os seguintes esclarecimentos:	- Providenciar o registro no sistema CGU/PAD dos procedimentos	- sim, mas de forma incorreta sem obedecer o disposto na Portaria nº 1.043, de 24 de julho

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

		<p>funcionamento e a designação de servidores responsáveis pelo registro dos atos atinentes à correição, em conformidade com os termos da Portaria nº1.043/2007 do Ministro Chefe da Controladoria Geral da União;</p> <p>- Através da Portaria/UFG nº 3434, foi criada a Coordenação de Processos Administrativos – CDPA, com a designação de seu respectivo coordenador, vinculada diretamente ao Gabinete do Reitor, com as atribuições de acompanhamento, orientação e controle dos</p>	<p><i>“Ainda, visando o melhor andamento dos trabalhos por parte desta IFEs, bem como do Órgão Controlador, encaminhamos a Planilha AUDIT. CGU 2006-2014_REVISADA (ANEXO II), que se perfaz um relatório dos procedimentos administrativos que tramitaram no período compreendido entre 2006 até a presente data, apresentando a atualização dos dados enviados anteriormente de acordo com os quesitos levantados pela Solicitação de Auditoria nº 201407278-012 daquele Órgão, citado anteriormente. Contudo, é importante fazer a ressalva de que, para fazer um levantamento definitivo dos procedimentos</i></p>	<p>disciplinares instaurados na UFG conforme prazos limites definidos na Portaria CGU nº 1.043/24 de julho de 2007 - Art. 4º.</p>	<p>de 2007 da CGU.</p>
--	--	---	---	---	------------------------

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

		<p>processos administrativos disciplinares e sindicâncias, bem como prover todas as atividades, procedimentos e análises diretamente ligadas à acumulação de cargos no âmbito da UFGO;</p> <p>- A CDPA conta com 05 (cinco) salas administrativas e 03 (três) salas de audiências e depoimentos, equipadas e estruturadas para atender as demandas existentes da instituição. Sendo assim, consideramos que a estrutura física é adequada para o desempenho das atividades do sistema de correição;</p>	<p><i>administrativos instaurados nesta IFEs no interstício compreendido entre 2006 e 2011, esta Coordenação de Processos Administrativos (CDPA/UFG) precisará de um período temporal maior, tendo em vista a ausência, à época, de um controle efetivo de entrada e saída de Processos Disciplinares que tramitaram entre os anos de 2006 e 2010. ”</i></p> <p>- Em relação ao período de 2006 a 2010, a unidade informa que não havia controle efetivo dos processos e que não realizou o registro no sistema CGU/PAD. Sendo assim, não foi possível verificar a quantidade de processos existentes nesse período</p>	
--	--	---	---	--

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>- O controle e registro dos processos no sistema está a cargo de 3 servidores, tendo sido identificado que 5 dos 55 processos disciplinares instaurados no exercício avaliado não foram cadastrados no Sistema CGU-PAD;</p> <p>- Verificou-se, também, falhas nos registros de anos anteriores, conforme apresentado em ponto específico desse relatório;</p> <p>- Dessa forma, considerou-se que o registro das informações referentes aos procedimentos disciplinares instaurados no sistema CGU-PAD não está sendo</p>	<p>que não foi registrada no CGU/PAD;</p> <p>- em relação aos processos referentes aos anos de 2011 a 2013, não apresentou justificativas para a ausência de registro nos casos identificados;</p>		
--	--	--	--	--	--	--

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>realizado de forma satisfatória, prejudicando a segurança e completude das informações;</p> <p>- Fragilidades na gestão de processos disciplinares no que se refere à alimentação do sistema CGU-PAD;</p>			
<b>UFMA</b>	2013	201407239	<p>- Em análise ao setor responsável pelo cadastro e acompanhamento dos processos administrativos disciplinares da Fundação Universidade do Maranhão no sistema CGU-PAD, a saber o Núcleo de Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar (NUSPAD),</p>	- sem manifestação;	- sem recomendações ;	- sim e de forma consistente, em atendimento ao que dispõe a Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2007 da CGU.



Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>verificou-se a existência da designação formal do coordenador responsável pelo cadastro, a adequação da infraestrutura existente para a consecução dos serviços e a consistência dos dados informados no referido sistema;</p> <p>- Foi verificada a suficiência da infraestrutura do NUSPAD para a consecução dos serviços;</p>			
<b>UFMT</b>	2013	201407327	<p>- verificou-se que a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso (FUFMT) designou dois servidores (Portaria GR 1.025, de 29/07/2013) para o registro dos atos relacionados à</p>	<p>- a FUFMT ainda não utiliza o referido sistema, conforme informado por meio do Ofício nº 206/2014/GR/UFMT, de 30/04/2014, alegando somente ter obtido o <i>logine</i> senha de acesso em 06/03/2014;</p>	<p>- Proceder ao registro das informações relativas aos processos disciplinares no sistema CGU-PAD, conforme estabelecido na Portaria CGU</p>	- não.

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			correição no sistema CGU-PAD; - os Processos Administrativos Disciplinares instaurados na Entidade não foram registrados no Sistema CGU-PAD, prejudicando a segurança e completude das informações dos processos disciplinares, bem como o controle e o alcance de efetivos resultados;	-	nº 1.043, de 24/07/2007.	
<b>UFMS</b>	2011	201203298	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área
<b>UFMG</b>	2013	201407313	- A partir dos exames aplicados, verificou-se que a UFMG incluiu, no Processo de Contas, o Relatório de Correição, gerado a partir do CGU-PAD; - Observou-se, ainda,	Sem manifestação	Sem recomendações	- sim e de forma consistente, em atendimento ao que dispõe a Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2007 da CGU.

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			que os processos instaurados foram registrados no CGU-PAD e que a estrutura de pessoal e tecnológica é suficiente para gerenciamento e o devido uso do sistema;			
<b>UFPA</b>	2012	201305983	- constatou-se que os processos da UJ não estão registrados no Sistema, contrariando o disposto na Portaria CGU N° 1.043/2007 que torna obrigatório para todos os órgãos e unidades do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal o registro no Sistema CGU-PAD de informações sobre os procedimentos disciplinares instaurados; - As informações	- os membros efetivos da CPPAD ainda não terem recebido Treinamento de Usuários Cadastradores; - os três servidores lotados na CPPAD (Comissão Permanente de Processos Administrativos Disciplinares) atuam tanto na gestão dos procedimentos quanto na execução, não dando conta de todas as atividades;	- Registrar, no Sistema CGU-PAD, as informações sobre os procedimentos disciplinares instaurados;	- Não

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			evidenciam que a UJ optou pelo desenvolvimento e utilização de um sistema próprio exclusivamente interno em detrimento ao CGU-PAD, que permite o acompanhamento e controle online de todos os processos administrativos disciplinares instaurados pela UJ;			
<b>UFPB</b>	2013	201407311	- foi criada a Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar – CPPRAD, vinculada ao Gabinete da Reitoria; - À CPPRAD poderá ser atribuída a função de processamento administrativo disciplinar, por meio	- falta de realização de cursos de capacitação na área; - Sobre as sindicâncias dos Centros, o servidor C. deS. T. saiu em diligência e conseguiu cadastrar algumas sindicâncias no sistema CGU-PAD; - Cabe informar que, por disposição da Resolução nº 26/2013 do CONSUNI e pelo	- Projetar e desenvolver atividades de formação continuada em matéria de processo administrativo disciplinar no âmbito da Universidade Federal da Paraíba (UFPB),	- sim, mas de forma incorreta sem obedecer o disposto na Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2007 da CGU.

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>de portaria de instalação e designação emitida pelo reitor;</p> <p>- Em consulta ao link “<a href="http://www.cgu.gov.br/cgupad/cgupad_orgaos/index.asp">http://www.cgu.gov.br/cgupad/cgupad_orgaos/index.asp</a>” verificou-se que consta o Coordenador-Adjunto e o Administrador responsáveis pela gestão do sistema CGU-PAD no âmbito da UFPB;</p> <p>- ausência de conhecimento dos processos apuratórios instaurados nos centros de ensino;</p> <p>- estrutura de pessoal para gestão do sistema CGU-PAD deficiente;</p> <p>- existência de processos prescritos para apuração de responsabilidade;</p>	<p>Regimento Geral da UFPB, as sindicâncias são feitas nos respectivos Centros; por isso, a essa CPPRAD cabe informar apenas os processos administrativos disciplinares;</p> <p>- O Servidor Assistente em Administração responsável pelo sistema CGU-PAD da reitoria é C. de S. T., SIAPE 1494314, e o mesmo declarou que acredita que o sistema CGU-PAD da UFPB só tinha registrado dois processos por inconsistência no sistema. Uma vez que o mesmo tinha registrado todos os processos no âmbito da reitoria instaurados em 2013, quais sejam oito processos;</p>	<p>envolvendo todos os interessados, em especial, seus membros e os membros das comissões de sindicância e processamento instaladas nos Centros universitários;</p> <p>- Faz-se necessária a alocação e capacitação de pelo menos mais um servidor na unidade de gestão do sistema CGU-PAD para tornar o fluxo de trabalho mais tempestivo e Consistente;</p>	
--	--	--	---	--	---	--

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- processos administrativos instaurados não registrados no CGU-PAD;</li> <li>- Não efetuou lançamento de eventuais processos apuratórios no sistema CGU-PAD;</li> <li>- Verificou-se a necessidade de expansão operacional a fim de garantir o cadastramento de processos administrativos instaurados e utilização regular do sistema;</li> <li>- Só existe um usuário responsável pelo cadastramento;</li> <li>- Ao confrontar a lista de processos do relatório emitido por meio do sistema CGU-PAD com a relação de processos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotar a CPPRAD de estrutura de pessoal adequada para gestão do sistema CGU-PAD, mantendo, no mínimo, dois servidores dedicados à tarefa;</li> <li>- Zelar para que sejam registradas tempestivamente no sistema CGU-PAD as informações dos processos administrativos disciplinares de sua competência, bem como todos os demais que se desenvolvam</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--	--

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>administrativos informada por Memo nº 60/2014, de 16/04/2014, anexo ao Ofício nº 183/2014/R/GR, constatou-se que havia uma quantidade significativa de PAD já fora do prazo de cadastro no sistema CGU-PAD (determinado pela Portaria CGU 1.043/2007), em seu artigo 4º, não registrada no sistema. A não inclusão de PAD'S no sistema CGU-PAD, contraria o que é dito na portaria CGU 1.043/2007, que torna obrigatório, para todos os órgãos e unidades do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (é o caso da</p>		<p>no âmbito da Universidade Federal da Paraíba;</p>	
--	--	--	--	--	--	--

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			unidade examinada), o registro no Sistema CGU-PAD de informações sobre os procedimentos disciplinares instaurados;			
<b>UFPR</b>	2013	201407318	- Constata-se que a UFPR não vem observando na íntegra o disposto na Portaria CGU nº 1.043/2007, que estabelece a obrigatoriedade de uso do Sistema de Gestão de Processos Disciplinares (CGU-PAD) para o gerenciamento das informações sobre processos disciplinares no âmbito do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal; - Segundo o Relatório de Gestão, a GPD conta com uma sala de audiências, e uma	- Unidade informou que não foram elaborados normativos internos que regulamentam o registro de informações no CGU-PAD; - a Unidade informou que, devido à ausência de transição da gestão anterior para a atual, ocorrida em 18/03/2009, as informações de 2006 a 2008 restariam prejudicadas, não sendo lançados processos instaurados naquele período;	- Recomenda-se que a Unidade efetue o lançamento de todos os processos disciplinares no sistema CGU-PAD conforme o disposto na Portaria CGU nº 1.043/2007.	- sim, mas de forma incorreta sem obedecer o disposto na Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2007 da CGU.



Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>secretaria dos Processos Administrativos Disciplinares e Sindicâncias, para o desenvolvimento e suporte dos trabalhos desenvolvidos pelas diversas comissões designadas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A Gerência conta com uma secretaria, possuindo dois computadores, e uma sala de audiência, possuindo uma mesa de audiência e uma de secretariado, contendo três computadores;</li> <li>- Tem cinco servidores nomeados para atuar no CGU-PAD como administradores e cadastradores;</li> <li>- Constata-se que a UFPR não vem observando na íntegra</li> </ul>			
--	--	--	--	--	--	--

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			o disposto na Portaria CGU nº 1.043/2007, que estabelece a obrigatoriedade de uso do Sistema de Gestão de Processos Disciplinares (CGU-PAD) para o gerenciamento das informações sobre processos disciplinares no âmbito do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal;			
<b>UFPE</b>	2013	201407314	- não possui normativos internos que regulamentem a estruturação, o funcionamento e a designação de servidores responsáveis pelo registro dos atos atinentes à correição, em desconformidade com os termos da	- que o atraso na inclusão dos mesmos decorreu do fato, anteriormente explicado, de ter expirado a senha de acesso ao sistema, ocorrida no final de dezembro de 2013, porém, já restabelecida, razão do atraso no registro dos PAD's no âmbito desse Serviço;	- A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE) deve prover o Serviço de Organização das Comissões de Inquérito	- sim, mas de forma incorreta sem obedecer o disposto na Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2007 da CGU.

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>Portaria nº 1.043/2007 do Ministro Chefe da Controladoria Geral da União;</p> <p>- verificou-se que o controle e registro dos processos no sistema estava a cargo de um único servidor. Quando este servidor ficava impossibilitado de atender às demandas, o sistema permanecia sem atualização;</p> <p>- o Serviço de Organização das Comissões de Inquérito (SOCI) estava sem acesso ao sistema, e utilizava-se de procedimentos manuais para controlar os processos administrativos;</p> <p>- Foi identificado que 9 dos 59 PADs instaurados no</p>		<p>(SOCI) de estrutura de pessoal e tecnológica capaz de gerenciar a devida utilização do sistema CGU-PAD, e elaborar normativos internos que regulamentem a estruturação, o funcionamento e a designação de servidores responsáveis pelo registro dos atos atinentes à correição.</p>	
--	--	--	--	--	--	--

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>exercício não haviam sido ainda registrados no sistema CGU-PAD;</p> <p>- não possui estrutura adequada para o desempenho das atividades do sistema de correição, prejudicando a segurança e completude das informações dos processos disciplinares, bem como o controle e o alcance de efetivos resultados;</p> <p>- O Serviço de Organização das Comissões de Inquérito(SOCI) apresenta deficiências na estrutura de pessoal e deficiências tecnológicas que acarretam as falhas na gestão dos processos disciplinares;</p>			
--	--	--	---	--	--	--

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			- constata-se que existe apenas um usuário responsável pelo cadastramento de processos administrativos no sistema CGU-PAD e que o referido usuário não está atuando na área devido a licença para tratamento de saúde. Verifica-se, ainda, que o sistema não está sendo utilizado devido aos problemas de acesso;			
<b>UFPI</b>	2013	201407332	- criou uma Unidade Seccional de Correição (USC), no entanto a mesma não está formalmente instituída no âmbito da UJ, constando apenas no sistema interno de lotação e no organograma daquela	- A UJ informou, no seu Relatório de Gestão, que a Unidade Seccional de Correição-USC, criada no âmbito daquela IFES ainda não está atuando em consonância com os preceitos contidos nos art. 4º e 5º da Portaria/CGUnº 1.043/2007, em razão de	- Designar formalmente servidores para serem responsáveis pela alimentação do CGU-PAD, bem como solicitar ao órgão	- Não

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>IFES, contando com apenas um servidor;</p> <p>- não possui normativos internos que regulamentem a estruturação, o funcionamento e a designação de servidores responsáveis pelo registro dos atos atinentes à correição, em desconformidade com os termos da Portaria nº 1.043/2007 da Controladoria-Geral da União;</p> <p>- em que pese a Unidade possuir um coordenador responsável pela gestão do Sistema CGU-PAD e ter sido indicado ao órgão central um servidor para o perfil de administrador principal, o sistema</p>	<p>não ter tido nenhum membro capacitado no uso do sistema CGU-PAD;</p> <p>- sofreu nos últimos três anos com a alternância de vários membros da USC, dificultando a manutenção de um servidor para responsabilizar-se pelas informações no CGU-PAD;</p> <p>- a Unidade de Correição não está formalmente instituída, constando apenas no sistema interno de lotação e no organograma, com previsão para regulamentação em 2014;</p>	<p>competente a realização de treinamento na utilização daquele sistema, com vistas a adequar-se às exigências da Portaria CGU nº 1.043/2007;</p> <p>- Alimentar o CGU-PAD, a partir do exercício de 2014, de sorte que os registros no sistema reflitam as informações concernentes aos procedimentos disciplinares instaurados no âmbito da UJ;</p>	
--	--	--	--	--	---	--

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>não está sendo alimentado;</p> <p>- não possui estrutura adequada para o desempenho das atividades do sistema de correição, prejudicando a segurança e completude das informações dos processos disciplinares, bem como o controle e o alcance de efetivos resultados;</p>			
<b>UFRJ</b>	2013	201407319	<p>- a UFRJ não vem utilizando o sistema CGU-PAD para o registro dos Processos Administrativos Disciplinares – PAD e as Sindicâncias instauradas, inexistindo, assim o Relatório de Correição extraído do Sistema;</p>	<p>- a Nota Técnica n.º 001/2013 – DVLE/CGP/PR-4/UFRJ/RJ, 29/04/2013 sobre a matéria, tem norteado as ações no âmbito das unidades da UFRJ sobre o tema;</p>	<p>- a UFRJ necessita se estruturar adequadamente para cumprir, de forma independente, as atividades de organizar e fornecer informações sobre os</p>	- Não

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>- No que diz respeito à estrutura de pessoal e tecnológica, observamos que esta é insuficiente para gerenciar os PAD instaurados e o devido uso do sistema CGU-PAD;</p> <p>- existem 3 servidores indicados como administrador, coordenador e cadastrador do sistema CGU-PAD;</p> <p>- discrepância entre a relação de processos apresentados pela Unidade e a que foi inserida no CGU-PAD;</p>		<p>processos disciplinares em curso, inserindo em suas rotinas a utilização do sistema CGU/PAD, e alinhando suas atribuições com as competências de uma Corregedoria, previstas no artigo 5º do Decreto nº 5.480, de 30/06/2005;</p>	
<b>UFRN</b>	2012	201305993	<p>- fragilidades nos controles internos relativos aos processos disciplinares instaurados no âmbito da UFRN,</p>	<p>- Ainda não foi criada no âmbito desta UJ uma unidade específica para o sistema (atividade) de correição (disciplinar), nem elaborada uma base normativa para regular</p>	<p>- Criar normativo interno disciplinando os procedimentos disciplinares,</p>	<p>- sim, mas de forma incorreta sem obedecer o disposto na Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2007 da CGU.</p>



Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>necessitando de normatização interna, bem como ausência de registro de processos referente ao período 2006 a 2009 e 2012 no Sistema CGU-PAD;</p> <p>- A unidade apresenta algumas fragilidades que prejudicam a segurança e completude das informações dos processos disciplinares que devem ser registrados no Sistema CGU-PAD;</p> <p>- foram constatadas fragilidades nos normativos internos, que não definem as autoridades universitárias que possuem competência para a instauração dos procedimentos citados, e</p>	<p>tal atividade. Todavia, a correção é realizada por um funcionário lotado diretamente no Gabinete da Reitora, em sua assessoria técnica, o qual é responsável: pela inclusão de todos os processos administrativo disciplinares e de sindicâncias desta Universidade no sistema CGU-PAD; pelo controle dos referidos processos abertos pela Reitora; assim como pelo auxílio às demais autoridades administrativas quanto ao procedimento a ser observado nesses tipos de processos;</p>	<p>- Adotar providências para indicação, junto ao MEC, do Coordenador responsável pelo registro no Sistema CGU-PAD;</p> <p>- atualização dos dados do coordenador no âmbito da Corregedoria-Geral da União;</p> <p>- Efetuar levantamento de todos os processos disciplinares instaurados no âmbito da UFRN, incluindo as Unidades Suplementares e</p>	
--	--	--	--	--	--	--

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>não preveem a obrigatoriedade da comunicação da ocorrência da instauração de tais processos ao agente responsável pelo registro no Sistema CGU-PAD;</p> <p>- Evidenciam as fragilidades dos controles internos vinculados aos processos de sindicância e apuração de responsabilidade, a identificação de processos disciplinares que não constavam nos controles internos administrativos da UJ e nem no Sistema CGU-PAD;</p> <p>- controle e registro dos processos a cargo de apenas um servidor;</p>		<p>Especializadas, e realizar um cotejo com o sistema visando assegurar que todos os processos estejam com registro no sistema CGU-PAD;</p> <p>- Apresentar cronograma para inserção no Sistema CGU-PAD e proceder à inserção dos processos de apuração de responsabilidade, relativos aos exercícios de 2006, 2007, 2008 e 2009, em atendimento à Portaria CGU</p>	
--	--	--	---	--	---	--

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			- Falhas nos controles internos administrativos no que concerne à ausência de rotinas e procedimentos formalizados vinculados à instauração, à comunicação e ao registro no sistema CGU-PAD, de forma a oferecer razoável grau de certeza e segurança quanto à completude dos dados informados pelos diversos agentes envolvidos nas etapas processuais;		nº 1.043/2007, publicada no DOU de 25/07/2007; -Efetuar levantamento de todos os processos disciplinares instaurados no âmbito da UFRN, incluindo as Unidades Suplementares e Especializadas, e realizar um cotejo com o sistema visando assegurar que todos os processos estejam com registro no sistema CGU-PAD	
<b>UFRGS</b>	2013	201407322	-quanto à realização	- informou que não há	- sem	- sim e de forma

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>dos registros no sistema CGU-PAD, verificou-se a existência de um Núcleo de Assuntos Disciplinares – NAD, órgão da estrutura da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGESP, que é responsável pela realização de tais registros;</p> <p>- a responsável das informações no Sistema de Gestão de Processo Disciplinar da CGU é a Coordenadora do NAD/PROGESP;</p> <p>- os processos administrativos disciplinares instaurados são registrados no sistema CGU-PAD e que a estrutura de pessoal e tecnológica é suficiente para</p>	<p>normativos internos que regulem o registro de informações no sistema CGU-PAD, mas que tais registros são feitos exclusivamente pelo NAD;</p>	<p>recomendações ;</p>	<p>consistente, em atendimento ao que dispõe a Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2007 da CGU.</p>
--	--	--	--	---	------------------------	--

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			gerenciar os processos instaurados e o devido uso do sistema CGU-PAD;			
<b>UNIR</b>	2011	201203320	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área
<b>UFRR</b>	2011	201203325	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área
<b>UFSC</b>	2013	201407315	- os registros dos processos no sistema CGU-PAD estão a cargo de um servidor da Procuradoria Federal, tendo sido identificado que se encontram incompletos e desatualizados,; - UFSC não possui estrutura adequada para o desempenho das atividades do sistema de correição, prejudicando a segurança e completude das informações dos processos disciplinares, bem	- a gestora da Unidade informa que as atribuições de coordenador específico para gestão do CGU-PAD junto à UFSC, estão a cargo da Procuradoria Federal – PF/UFSC; - Também no item 3.4 do Relatório de Gestão da UFSC a Unidade informa que as atividades de correição estão sob a responsabilidade da Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares, vinculada à Procuradoria Federal junto à UFSC, identifica	- Atualizar as informações do site da UFSC, tornando-as compatíveis com os normativos internos e dando transparência ao exercício das atividades de correição da Unidade; - Indicar e regulamentar o setor da administração da UFSC que ficará responsável	- sim, mas de forma incorreta sem obedecer o disposto na Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2007 da CGU.

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>como o controle e o alcance de efetivos resultados;</p> <p>- Não foi designado coordenador responsável pelo controle e registro dos processos no sistema CGU-PAD, tampouco responsável pelo gerenciamento dos processos disciplinares, em desconformidade com os artigos 1º e 3º da Portaria nº 1.043/2007 do Ministro Chefe da Controladoria Geral da União;</p> <p>- verificamos que, por força da Lei Complementar nº 73/93, as atividades correcionais não devem ser de competência da Procuradoria Federal;</p>	<p>o coordenador e descreve as atividades de sua competência;</p> <p>- alegou que está implantando um corpo permanente de membros pra comissões de procedimentos disciplinares;</p> <p>- que tramita processo de criação de uma unidade correcional;</p>	<p>pelas atividades de correição.</p> <p>- Nomear coordenador responsável pelo controle e gerenciamento dos Processos disciplinares no sistema CGU-PAD, em cumprimento aos arts. 1º e 3º da Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2007, da Controladoria-Geral da União – CGU.</p>	
--	--	--	---	--	---	--

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>- as atividades de correição não estão regulamentadas, isto é, não estão registradas nas normas internas da UFSC, nem da Procuradoria Federal;</p> <p>- a Reitora em exercício, solicitou a colaboração da PF-UFSC no sentido de indicar servidor para realizar os registros no Sistema CGU-PAD. Assim, foi indicado um servidor da coordenação de processos disciplinares da Procuradoria Federal, o qual iniciou os cadastramentos no CGU-PAD dos processos disciplinares;</p> <p>- a UFSC não possui relatórios de controle e gerenciamento de</p>			
--	--	--	--	--	--	--

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			<p>seus processos disciplinares e que os registros nos sistemas encontram-se inconsistentes;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- A causa desta constatação está relacionada à ausência de setor da Administração da UFSC responsável pelas atividades de correição da Unidade;</li><li>- O fato da gestora da unidade acolher as considerações apresentadas pela Coordenadoria de Processo Administrativos Disciplinares da Procuradoria Federal junto à UFSC – CPAD/PF/UFSC (Despacho nº142) e sem acrescentar ou alterar as informações apresentadas, encaminhar o</li></ul>			
--	--	--	--	--	--	--



Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			documento à equipe de auditoria, reforça o problema da Unidade não ter estrutura adequada ao gerenciamento de seus processos disciplinar;			
<b>UNIFESP</b>	2013	201407316	- Existe, no organograma da Unifesp, a figura da Comissão Processante Permanente (CPP), criada pela Portaria nº 775/10, com o objetivo de centralizar e coordenar todos os processos de sindicância e Processos Administrativos Disciplinares (PAD) no âmbito da UNIFESP, compor as comissões de sindicância e PAD, sugerir e nomear as	- A CPP se comprometeu a “ampliar significativamente este percentual, até que, em 120 dias, o sistema reflita, em tempo real, os processos em andamento”; - A CPP informou ainda que dará prioridade para a inserção de dados dos processos mais recentes, especialmente aqueles iniciados em 2014 e 2013;	- Em relação à área de correição, recomendou-se o registro de todos os processos de Sindicância e Processos Administrativos Disciplinares no Sistema CGU-PAD.	- sim, mas de forma incorreta sem obedecer o disposto na Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2007 da CGU.

Quadro 05 - Dados coletados do relatório de auditoria das universidades pesquisadas (continuação)

			comissões de sindicância e PAD e instalar no âmbito da UNIFESP o sistema CGU-PAD; - Em relação ao registro de informações no sistema CGU-PAD, a Unifesp não cumpre totalmente o disposto na Portaria CGU nº 1.043, de 24/07/2007;			
<b>UFS</b>	2011	201203098	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área
<b>UFT</b>	2010	201108909	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área	Sem análise nessa área

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Ao analisar os relatórios pesquisados e os resultados obtidos, a primeira verificação que se faz se refere à identificação dos tópicos avaliados pela CGU no que diz respeito à gestão dos procedimentos disciplinares e que são:

- Verificar a existência, no relatório de gestão da IFE, de informação relativa à designação de um coordenador responsável pelo registro no Sistema CGU-PAD dos dados sobre procedimentos disciplinares instaurados na unidade;

- Verificar a existência de estrutura física, de pessoal e de recursos tecnológicos suficientes para gerenciar os procedimentos disciplinares instaurados e a devida utilização do sistema CGU-PAD na UJ; e,

- Verificar se foi feito de forma correta o registro de informações referentes aos procedimentos disciplinares instaurados pela IFE no sistema CGU-PAD.

Por esses critérios de avaliação adotados pela CGU, se verifica que os relatórios de auditoria focam na implantação ou utilização do modelo burocrático de administração, que é predominante na administração pública. Este também é o modelo adotado na própria CGU, como ficou explicitado na legislação que a criou e que foi apresentada no item 3.5. Lembramos que a **teoria da burocracia** (Max Weber) por ter um enfoque mais sociológico, é mais aplicável à administração pública, como explicam Lacombe e Heilborn (2003), ao dizerem que essa teoria enfatiza aspectos como formalização ou formalidades, divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade, profissionalização e competência técnica. Ressalta mãos mais uma vez, as seguintes características da burocracia, vistas como positivas, por Motta e Vasconcellos (2002, p. 138):

A estrutura burocrática baseia-se nos seguintes princípios:

- A existência de funções definidas e competências rigorosamente determinadas por leis ou regulamentos. A divisão de tarefas é feita racionalmente, baseando-se em regras específicas, a fim de permitir o exercício das tarefas necessárias à consecução dos objetivos da organização.

- Os membros do sistema têm direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos. Essas

regras se aplicam igualmente a todos, de acordo com seu cargo ou função.

- Existe uma hierarquia definida por meio de regras explícitas e as prerrogativas de cada cargo e função são definidas legalmente e regulam o exercício da autoridade e seus limites.

Outro ponto importante que pode ser percebido é a necessidade dos gestores das IFE's conhecerem a CGU no que tange à legislação que a criou, estrutura, competências legais e orientações advindas de suas resoluções ou portarias, especialmente pela adoção desse modelo burocrático ao qual também estão vinculadas. Sem esse conhecimento, não poderão dar atendimento eficaz às suas recomendações e tampouco às exigências legais e infralegais (portarias, orientações normativas etc) que a todo instante são impostas às entidades que compõem o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal.

## 4.2 DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS

Para melhor visualização e discussão dos dados coletados, fez-se uma tabela resumida acerca do atendimento ou não pela instituição pesquisada dos requisitos que a CGU entende necessários para que se possa gestão efetiva dos procedimentos disciplinares, que consta como Quadro 06:

Quadro 6 - Tabela resumida das respostas aos questionamentos da CGU

<b>Unidade</b>	<b>Coordenador indicado</b>	<b>Estrutura física, tecnológica e de pessoal adequados</b>	<b>Utiliza o CGU-PAD</b>	<b>Registro consistente no CGU-PAD</b>
<b>UFAC</b>	-	-	-	-
<b>UFAL</b>	-	-	-	-
<b>UNIFAP</b>	-	-	-	-
<b>UFAM</b>	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>UFBA</b>	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>UFCE</b>	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>UnB</b>	Não	Não	Sim	Não
<b>UFES</b>	Não	Não	Sim	Não
<b>UFGO</b>	Sim	Sim	Sim	Não

<b>UFMA</b>	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>UFMT</b>	Sim	-	Sim	Não
<b>UFMS</b>	-	-	-	-
<b>UFMG</b>	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>UFPA</b>	Não	-	Não	Não
<b>UFPB</b>	Sim	Não	Sim	Não
<b>UFPR</b>	Sim	Não	Sim	Não
<b>UFPE</b>	Não	Não	Sim	Não
<b>UFPI</b>	Sim	Não	Não	Não
<b>UFRJ</b>	Sim	Não	Não	Não
<b>UFRN</b>	Sim	Não	Sim	Não
<b>UFRGS</b>	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>UNIR</b>	-	-	-	-
<b>UFRR</b>	-	-	-	-
<b>UFSC</b>	Não	Não	Não	Não
<b>UNIFESP</b>	Não	-	Sim	Não
<b>UFS</b>	-	-	-	-
<b>UFT</b>	-	-	-	-

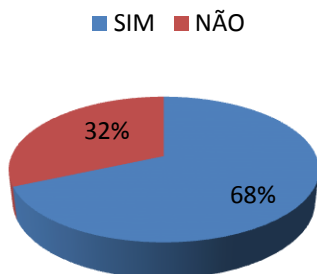
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

A partir desses dados, foram elaborados os gráficos abaixo que indicam o percentual de atendimento de cada item avaliado pela CGU:

O primeiro gráfico apresenta o percentual de instituições que fizeram a indicação formal de um servidor para atuar como Coordenador do Sistema CGU-PAD:

Gráfico 1–Percentual de IFE’s pesquisadas que indicaram servidor como coordenador do CGU-PAD

## INDICARAM COORDENADOR



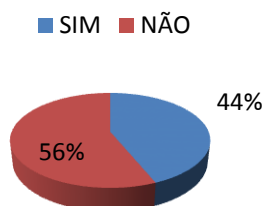
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Verificamos por esses dados, que a maioria das universidades que tiveram seu relatório de gestão analisado no que diz respeito aos procedimentos disciplinares área designou formalmente um Coordenador do Sistema CGU-PAD junto ao MEC. Esse cadastro se faz necessário para se efetuar o acesso ao sistema, mas também para que haja a designação formal e a consequente atribuição da competência legal a um servidor para efetuar a devida alimentação do sistema, pois será deste servidor quem se fará a cobrança pela correta utilização do sistema. Entretanto, em se tratando de um sistema cuja utilização é obrigatória por força de lei, a sua não utilização por 32% das instituições pode ser considerado um índice muito elevado.

O gráfico seguinte apresenta o percentual das instituições auditadas que demonstraram possuir estruturas física, de pessoal e tecnológica adequadas:

Gráfico 2 – Percentual de IFE's pesquisadas que apresentaram estrutura adequada para o setor de correição

### POSSUI ESTRUTURA FISICA, DE PESSOAL E TECNOLÓGICA



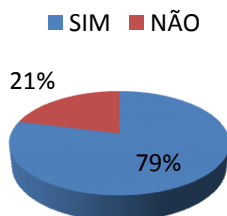
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Neste item chama a atenção o alto percentual de IFE's que não teve essa avaliação. Isso se deu porque em alguns casos, ocorreram tantos problemas e disparidades entre o que a instituição apresentou em seu relatório de gestão e o que foi informado no CGU-PAD, o que fez que o relatório de auditoria se concentrasse nessas distorções. Dentre as que tiveram esse ponto avaliado, a maioria não tinha uma estrutura adequada no entendimento da CGU.

No terceiro gráfico temos o percentual de IFE's que utiliza o CGU-PAD:

Gráfico 3- Percentual de IFE's pesquisadas que utilizam o sistema CGU-PAD

### UTILIZA O CGU-PAD

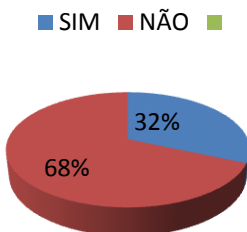


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Aqui vimos que a maioria das universidades pesquisadas utiliza o sistema. Entretanto esse fato não se apresenta como muito positivo, pois sendo um sistema imposto por lei essa utilização deveria obrigatoriamente ser de 100%. Além disso essa utilização deveria ser feita de forma correta, gerando segurança dos dados informados, mas não é o que ocorre, como demonstra o próximo gráfico.

Gráfico 4 - percentual de IFE's pesquisadas que possuem registros consistentes no CGU-PAD

## REGISTRO CONSISTENTE DOS DADOS NO CGU-PAD



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Aqui temos o maior problema verificado nas auditorias, pois a maioria das instituições não faz a inserção correta de informações no CGU-PAD, que, no entendimento da CGU, impede a devida análise e controle dos procedimentos instaurados e, especialmente a efetividade dos resultados. Essa avaliação é feita com base na comparação feita entre o relatório extraído do CGU-PAD pelos auditores e o relatório de gestão anual feito pelas IFE's, onde acaba verificando-se a diferença do número de processos registrados no primeiro em relação ao segundo.

Existem outros gráficos que podemos elaborar com base no quadro acima, efetuando comparações para verificar se o uso correto do sistema CGU-PAD está mais vinculado a um dos tópicos de análise da CGU em especial. Poderíamos então apresentar os seguintes gráficos:

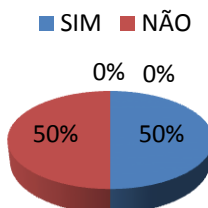


Gráfico 5 - Percentual de utilização consistente do CGU-PAD em relação às IFE's que indicaram um servidor como coordenador junto ao sistema

### Indicação de Coordenador

x

### Uso correto do CGU-PAD



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

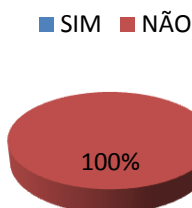
Desse primeiro resultado temos a conclusão de que a simples indicação de um Coordenador não garante a sua correta utilização. Seguimos com as demais comparações:

Gráfico 6 - Percentual de utilização consistente do CGU-PAD em relação às IFE's que NÃO indicaram um servidor como coordenador junto ao sistema

### Sem Indicação de Coordenador

x

### Uso correto do CGU-PAD



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Por outro lado, a não indicação de um servidor específico para ser o Coordenador do Sistema na IFE resulta em uma total ineficácia na sua utilização. Mas existe outra comparação importante a ser feita que é a

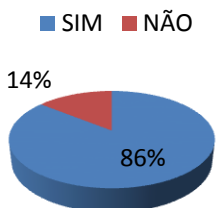
referente à estrutura (física, de pessoal e tecnológica) de cada IFE no setor que responde pelos procedimentos disciplinares. Assim temos que:

Gráfico 7 - Percentual de utilização consistente do CGU-PAD em relação às IFE's que possuem estrutura física adequada

### Possui estrutura adequada

x

### Uso correto do CGU-PAD



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

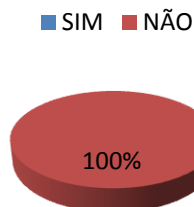
Ao contrário:

Gráfico 8 - Percentual de utilização consistente do CGU-PAD em relação às IFE's que possuem estrutura física adequada

### Não possui estrutura adequada

x

### Uso correto do CGU-PAD



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Esses dois últimos dados alertam para a importância de uma estrutura adequada para que se tenha uma boa gestão dos procedimentos disciplinares, o que coaduna com o que determina a legislação e

orientações apresentadas neste trabalho sobre a criação de unidades seccionais de correição. Verificou-se que, mesmo a IFE tendo servidores indicados para utilizar o CGU-PAD e a gestão dos seus procedimentos disciplinares, sem a existência de pessoal em número suficiente, com qualificação e treinamento, estrutura física e de tecnologia, aí incluindo a estrutura a ser utilizada pelas comissões processantes, esse trabalho acaba sendo falho ou inconsistente.



## 5 CONCLUSÕES

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar qual a efetividade da gestão dos procedimentos disciplinares nas universidades federais brasileiras sob a ótica da CGU, em função da competência legal desse órgão em efetuar o controle desses procedimentos no Poder Executivo Federal e que foi estabelecida na Lei n. 10.683/03 e no Decreto n. 8.109/13, feita por meio das auditorias anuais de contas. Com base nos dados coletados, conclui-se que é baixa essa efetividade. Um percentual ainda elevado das instituições pesquisadas não possui estrutura física, de pessoal e tecnológica adequadas para o bom desempenho dessa atividade ou não indicaram formalmente servidor para atuar na Coordenação do CGU-PAD. Esses requisitos se mostraram essenciais para se alcançar efetividade nessa gestão, pois as IFE's que os cumpriram obtiverem melhor avaliação pela CGU. Conclui-se ainda que a CGU, fundamentada inclusive na legislação trazida na fundamentação teórica deste trabalho, busca a implantação e fortalecimento do modelo burocrático de administração, em que, conforme explicam Lacombe e Heilborn (2003), é dado um enfoque maior em aspectos como formalização ou formalidades, divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade, profissionalização e competência técnica.

Em relação aos objetivos específicos, também foram plenamente respondidos com esta pesquisa. O primeiro desses objetivos era identificar o que a CGU entende como efetividade na gestão dos nos procedimentos disciplinares. De acordo como o que se verificou, a CGU compreende como uma gestão efetiva desses procedimentos o controle do quantitativo e do andamento dos procedimentos e a obediência dos prazos legais. Com essa visão é que foi imposto o uso do CGU-PAD aos órgãos integrantes do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, pois o mesmo permite não só que os órgãos tenham um pleno controle, como à própria CGU fazer o acompanhamento, mas isso se o sistema for bem utilizado. Também aqui tem-se a adoção da visão burocrática, pois o entendimento da CGU é que para se ter essa gestão efetiva é necessário que se possua estrutura rígida e suficiente, definição de competências legais, obediência à hierarquia, divisão do trabalho, profissionalização e competência técnica, tudo como estabelecido na legislação exposta no trabalho e, também nos “manuais” formulados pela CGU e apresentados na fundamentação teórica desta pesquisa.

Também este trabalho propôs levantar as competências necessárias que um servidor deve reunir para atuar na gestão e/ou na

execução dos procedimentos disciplinares. Como defendemos já na introdução e justificativa da pesquisa, a atividade correcional, seja no que diz respeito à gestão quanto à execução dos procedimentos, não tem caráter meramente administrativo, mas também jurídico e exige um perfil adequado para a sua execução. Seja pelo que foi apresentado na fundamentação teórica, quanto pela avaliação dos resultados da pesquisa, verifica-se a necessidade de conhecimento técnico, como formação acadêmica e treinamentos específicos e, ainda, um perfil adequado, com os servidores possuindo perfil pessoal adequado para o desempenho da atividade. As competências para a atividade tratada nesta pesquisa ficaram bem caracterizadas no item 3.6.4 da fundamentação teórica.

A proposta de utilização da gestão por competências para o recrutamento e seleção dos servidores que atuarão na gestão e na execução dos procedimentos disciplinares é plenamente aplicável, já que o modelo burocrático favorece esse uso, em razão da divisão de tarefas, profissionalização e exigência de competências técnicas. As competências para a atividade tratada nesta pesquisa ficaram bem caracterizadas no item 3.6.4 da fundamentação teórica, o que possibilita que as instituições criem os critérios para a seleção de servidores dentro do seu quadro efetivo que reúnam essas qualidades e possam exercer com a devida qualidade a atividade correcional.

Por fim, verificou-se que é justificada a implantação de um setor especializado para a gestão de conflitos e dos procedimentos disciplinares nas universidades federais brasileiras. Primeiro porque pelos resultados da pesquisa, restou claro que as IFES que possuem um setor com esse objetivo, devidamente estruturado, obtiveram maior êxito na avaliação da CGU. Em segundo porque essa atividade é tão peculiar e encarada como essencial, que a implantação de unidades correccionais seccionais foi prevista na legislação que criou o Sistema Correcional do Poder Executivo Federal.

Conclui-se assim que hoje a atividade correcional é tida como preponderante para a prevenção e combate às irregularidades dentro do serviço público e, dessa forma, os procedimentos disciplinares não podem mais ser encarados como mera formalidade a ser cumprida de forma precária. São muitos os olhares sobre esses procedimentos, seja dos órgãos de controle, seja de órgãos externos, ou até mesmo dos advogados que neles defendem servidores e do judiciário quando instado a se manifestar sobre os mesmos, exigindo assim um rigor na sua execução e gestão, para que dessa forma tenham a efetividade que se requer no serviço público.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patricia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 08, n. 4, p.13-25, 01 out. 2001. Trimestral.
- ALMEIDA, Mário de Souza. *Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva*. São Paulo: Atlas, 2011.
- ALVES, Léo da Silva. *Prática de Processo Disciplinar*. Brasília: Brasília Jurídica, 2001.
- BÍBLIA. Português. *Bíblia sagrada*. Tradução de João Ferreira de Almeida, 2006. Disponível em:  
<<http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/biblia.html>> Acesso em 05 out. 2015.
- BRANDÃO, H. P., & BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 2007.
- BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional, de 05 de outubro de 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em: 05 out. 2015.
- BRASIL. Portaria CGU N. 1043, de 24 de Julho de 2007. Brasília, CGU, 2007A Disponível em:  
<<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/63/CGU/2007/1043.htm>>. Acesso em: 05 out. 2015.
- BRASIL. Controladoria Geral da União. *Manual do Usuário – Sistema CGU-PAD*. Brasília, Controladoria Geral da União, 2007b.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). *Portaria MEC nº 451, de 09 de abril de 2010*. Brasília, Ministério da Educação, 2010. Disponível em: <

[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=5324-port-2010-451&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=5324-port-2010-451&Itemid=30192)>. Acesso em: 05 out. 2015.

BRASIL. Controladoria Geral da União. *Orientações para Implantação de Unidades de Corregedoria nos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal*. Brasília, Controladoria Geral da União, 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). *Portaria MEC nº 788, de 23 de agosto de 2013*. Brasília, Ministério da Educação, 2013. Disponível em: <[http://www.lex.com.br/legis\\_24761864\\_PORTARIA\\_N\\_788\\_DE\\_23\\_DE\\_AGOSTO\\_DE\\_2013.aspx](http://www.lex.com.br/legis_24761864_PORTARIA_N_788_DE_23_DE_AGOSTO_DE_2013.aspx)>. Acesso em: 05 out. 2015.

BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. *Decreto 1.171, de 22 de Junho de 1994*. Brasília, Presidência da República, 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm)>. Acesso em: 05 out. 2015.

BRASIL. Decreto nº 3.035, de 27 de abril de 1999. Delega competência para a prática dos atos que menciona, e dá outras providências. *Decreto nº 3.035, de 27 de abril de 1999*. Brasília, Presidência da República, 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3035.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3035.htm)>. Acesso em: 05 out. 2015.

BRASIL. Decreto nº 3.669, de 23 de novembro de 2000. Delega competência ao Ministro de Estado da Educação para a prática dos atos que menciona. *Decreto nº 3.669, de 23 de novembro de 2000*. Brasília, Presidência da República, 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3669.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3669.htm)>. Acesso em: 05 out. 2015.

BRASIL. Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005. Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. *Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005*. Brasília, Presidência da República, 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5480.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5480.htm)>. Acesso em: 05 out. 2015.



BRASIL. Decreto nº 5.683, de 24 de janeiro de 2006. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Controladoria-Geral da União, e dá outras providências. Brasília, Presidência da República, 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5683.htm)>. Acesso em: 05 out. 2015.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, Presidência da República, 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8109.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8109.htm)>. Acesso em: 05 out. 2015.

BRASIL. Decreto nº 8.109, de 17 de setembro de 2013. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Controladoria-Geral da União e remaneja cargos em comissão. Brasília, Presidência da República, 2013.

BRASIL. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.. *Lei N. 9784, de 29 de Janeiro de 1999*. Brasília, 29 jan. 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9784.htm)>. Acesso em: 07 out. 2015.

BRASIL. Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências.. *Lei 10.683 de 26 de Maio de 2003*.. Brasília, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.683.htm)>. Acesso em: 05 out. 2015.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.. Brasília, Congresso Nacional, 1993. , Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 07 out. 2015.

BRASIL. Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União Brasília, Congresso Nacional, 1990.

BRASIL. Lei nº 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. Brasília, Congresso Nacional, 2005.

BRASIL. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. Brasília, Congresso Nacional, 2012.

BRASIL. Lei nº 8.745, de 09 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. Brasília, Congresso Nacional, 1993.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. Rio de Janeiro: Ed. Lúmen Júris, 2007.

CARVALHO, Fernanda de Quadros; SAMPAIO, Dilcéia Almeida. *A Administração Pública: uma análise de sua história, conceitos e importância*. 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-administracao-publica-uma-analise-de-sua-historia-conceitos-e-importancia/37923/>> Acesso em: 05 out. 2015.

CASTRO, Claudio de Moura. Os dinossauros e as gazelas do ensino superior. In: MEYER JR., Victor (Org), *Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária*. Florianópolis: Insular, 2000.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). *Institucional*. 2015a. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional>>. Acesso em: 05 out. 2015.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). *Auditorias*. 2015b. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/auditorias>>. Acesso em: 05 out. 2015.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). *Auditorias anuais de contas*. 2015c. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/avaliacao-da-gestao-dos-administradores/auditorias-anuais-de-contas>>. Acesso em: 05 out. 2015.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). *Organograma*. 2015d. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional/organograma>>. Acesso em: 05 out. 2015.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). *Sistema CGU-PAD*. 2015e. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/atividade-disciplinar/cgu-pad>>. Acesso em: 05 out. 2015.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). *Auditoria e Fiscalização*. 2015f. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao>>. Acesso em: 05 out. 2015.

CORREGEDORIA-GERAL DA UNIÃO. Orientações para implantação de unidades de corregedoria dos órgãos e entidades do poder executivo federal. Brasília: Esplanada dos Ministérios, 2011. Disponível em: <[http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/atividade-disciplinar/arquivos/manual\\_implantacaocorregedoria.pdf](http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/atividade-disciplinar/arquivos/manual_implantacaocorregedoria.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2015.

CORREGEDORIA-GERAL DA UNIÃO. [Correição, disseminação, conhecimento]. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Correicao/DisseminacaoConhecimento/index.asp>>. Acesso em 15 abr. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2011.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena Ferreira. GOMES, Fabrício Pereira. ARAÚJO, Richard Medeiros de. *Gestão e Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista*. Encontro de Administração Pública e Governança. Salvador, 2008. Disponível em:  
<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg\\_2008/2008\\_ENAPG460.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2008/2008_ENAPG460.pdf)> Acesso em 05 out. 2015.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRILLO, Antônio Nicolló. *Gestão de Pessoas: princípios que mudam a Administração Universitária*. Florianópolis: [s.l.], 2001.

JACOBSEN, Cruz Junior e MORETTO Neto. *Administração [Introdução e Teorias]*. SEaD/UFSC, 2006.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAINARDES, Emerson Wagner. MIRANDA, Cristina Schmitt. CORREIA, Carlos Henrique. A gestão estratégica de instituições de ensino superior: um estudo multicaso. *Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. v. 9 - Nº 1 – p. 19-31 - jan/jun 2011.

MATOS, Francisco Gomes de. CENTRO DE ENSINO E McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MCLAGAN, P. Competencies: the next generation. *Training and Development*, p.40-47, May, 1997.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de direito administrativo*. 4.ed. São Paulo, Malheiros, 1993.

MOORE, Christopher W. *O Processo de Mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos*. Tradução Magda França Lopes – 2a. ed. - Porto Alegre: Artmed, 1998.

MORAES, Taise Pereira. *A gestão por competências nas Instituições de Ensino Superior em Santa Catarina*. Florianópolis/SC – Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-Graduação em Administração. UFSC. Florianópolis. 2012.

MOREIRA, Kátia Denise. *A mediação como método de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina*. Florianópolis/SC – Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-Graduação em Administração Universitária. UFSC. Florianópolis. 2012.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NUNES, Rogério Siva. *O Caminho do Conhecimento: Fundamentos da Gestão Pública*. UFSC. Florianópolis (2010).

OLIVEIRA, José Arimatés de. MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. *Gestão de Pessoas no Setor Público*. Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.

PARRY, S. B. The quest for competencies. *Training*, p; 48-54, July, 1996.

PEREIRA, Jorge Manuel Frias; GOMES, Bruno Miguel Franco. *Conflitos: Gestão de Conflitos*. 2007. Disponível em: <[https://www.academia.edu/5323789/CONFLITOS\\_GESTÃO\\_DE\\_CO\\_NFLITOS\\_INSTITUTO0\\_POLITÉCNICO\\_DE\\_COIMBRA](https://www.academia.edu/5323789/CONFLITOS_GESTÃO_DE_CO_NFLITOS_INSTITUTO0_POLITÉCNICO_DE_COIMBRA)>. Acesso em: 07 out. 2015.

PIRES, Alexandre Kalil *et al*. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP, 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SARTOR, Vicente Volnei de Bona. *Reforma Administrativa do Aparelho Estatal*. Florianópolis/SC – Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-Graduação em Administração. UFSC. Florianópolis. 1996.

SCHEIN, Edgar H. *Career anchors: discovering your real values*. Califórnia: University Associates, 1990.

SCHILICKMANN, Raphael. *Administração universitária: Desvendando o campo científico no Brasil*. Florianópolis/SC. Universidade Federal de Santa Catarina. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração. UFSC. Florianópolis, 2013.

SILVA, Márcia Mafra. *A mediação como método de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina*. Florianópolis/SC – Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-Graduação em Administração Universitária. UFSC. Florianópolis. 2012.

SILVA, Rudiclai da Costa. *Gestão de patrimônio: Estudo de processos n controle de bens móveis em uma universidade federal*. Florianópolis/SC. Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Administração Universitária. UFSC. Florianópolis. 2013.

SOUZA, Irineu. Medeiros de. Contribuição para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, Amélia, DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. (Org). *Reflexões sobre administração universitária em ensino superior*. Blumenau: Edifurb, 2010

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 2000.

UFPB, Universidade Federal da Paraíba -. *Comissão Permanente de Processo Administrativo*. 2015. Disponível em:  
<<http://www.ufpb.br/cpprad/>>. Acesso em: 05 out. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC).  
*Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP)*. 2013. Disponível em:  
<<http://segesp.ufsc.br/apresentacao/atribuicoes/>>. Acesso em: 04 dez.  
2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC).  
*Estatuto*. 2011. Resolução nº 065/78 - Portaria nº 56, de 1º de fevereiro  
de 1982. Disponível em:  
<<http://reitoria.ufsc.br/files/2011/10/Estatuto.pdf>>. Acesso em: 05 out.  
2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC).  
*Portaria Normativa nº 029/GR/2011*. Florianópolis, Universidade  
Federal de Santa Catarina, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC).  
*Portal da Reitoria*. 2014. Disponível em: <<http://reitoria.ufsc.br/>>.  
Acesso em: 10 mar. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC).  
*Procuradoria Geral*. Disponível em:  
<<http://procuradoriafederal.ufsc.br/institucional/funcoes-institucionais-2/>>. Acesso em 10 mar. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC).  
*Portaria n.º 518/GR/2009*. Comissão de Ética. Florianópolis,  
Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC).  
Portaria Conjunta nº 1/2014/PF-UFSC/GR, de 04 de agosto de 2014.  
Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC).  
Portaria nº 1103/GR/96, de 13 de agosto de 1999. Florianópolis,  
Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC).  
Resolução Normativa nº 28/CUn/2012. Florianópolis, Universidade  
Federal de Santa Catarina, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC).  
*Regimento Interno*. 03 de novembro de 1978 - Resolução nº 065/78.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM). *Resolução nº 010, de 30 de agosto de 2011*. Dispõe sobre a composição e as atribuições da Comissão Permanente de Procedimentos Disciplinares - CPPAD no âmbito da Universidade Federal do Amazonas.. Resolução 010/11. Manaus: UFAM, 30 ago. 2011. Disponível em:  
<[http://conselhos.ufam.edu.br/attachments/article/48/res0102011sad\\_Co missão Permanente de Procedimentos Disciplinares - CPPAD.pdf](http://conselhos.ufam.edu.br/attachments/article/48/res0102011sad_Co%20miss%C3%A3o%20Permanente%20de%20Procedimentos%20Disciplinares%20-%20CPPAD.pdf)>.  
Acesso em: 05 out. 2015.



**ANEXO**





III - Ministério da Educação, nos casos de sanções e processos administrativos disciplinares por ato intencional e nos processos que, tramitando pelo Secretariado Executivo ou pelo Chefe de Núcleo ou Assessoria Disciplinária, resultem em aplicação de penalidade distinta de advertência ou suspensão.

Parágrafo Único. Nos casos em que o Secretariado Executivo ou o Ministério da Educação agirem em substituição judicial, os autos serão encaminhados à Comissão Jurídica para manifestação prévia e pareceres emitidos para o competente julgamento.

**CAPÍTULO II**  
**Das Disciplinas Gerais**  
 Art. 12. A Chefia de Núcleo ou Assessoria Disciplinária deverá ser indicada por servidor efetivo, através, após teste, para o exercício da atividade inerente à função decorrente. A indicação, sempre em formação jurídica ou ocupação de cargo de nível superior inscrito na carreira de ingresso e promoção.

Art. 13. O Relatório Anual de Atividades do Núcleo ou Assessoria Disciplinária e o Plano de Ação para o ano seguinte serão encaminhados, ao final de cada exercício, ao Secretariado Executivo.

Art. 14. Os casos oriundos deste Regulamento serão dirimidos pelo Secretariado Executivo das Instituições.

**CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**  
**SECRETARIA EXECUTIVA**

**REFITACÃO**

Na Súmula referente à Reunião Ordinária de Junho de 2013, publicada no Diário Oficial da União de 22/6/2013, Seção 1, nº 145, 15, 16, no Parágrafo ÚNICO § 5º/2013, no Assunto, onde se lê: "O encadernamento do Curso Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, para oferta de educação superior na modalidade a distância", lê-se "Encadernamento da Faculdade de Tecnologia de São Paulo - FATEC, para oferta de educação superior na modalidade a distância".

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO AMAZONAS**

PORTARIA Nº 2.986, DE 23 DE AGOSTO DE 2013

O VICE-REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS, no exercício do cargo de Diretor, usando de suas atribuições estatutárias, resolve:

Art. 2º 2013 - 1 - HOMOLOGAR o resultado do Processo Seletivo, objeto do Ato de Seleção nº 06/2013, conforme segue:

Unidade	Dependentes	Candidatos	Conteúdo	Classificação	Destino	Observação
F.A.S.	Mestrado em Física e Matemática	Portugal, Instrumentos, Física Portuguesa I	Física Geral e Experimental	Nível I		Não houve candidato aprovado
		Portugal Instrumentos, Física Portuguesa I				
F.A.S.	Mestrado em Física e Matemática	Portugal Instrumentos, Física Portuguesa I	Física Geral e Experimental	Nível I		Não houve candidato aprovado
		Portugal Instrumentos, Física Portuguesa I				

II - ESTABELECE que a prova de validação do resultado do Processo Seletivo será de 01 (um) ano, contado a partir da publicação do ato de homologação no Diário Oficial da União.

HEDINALDO NARCISO LIMA

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA**  
 PORTARIA Nº 584, DE 23 DE AGOSTO DE 2013

Dispõe sobre a divulgação nominal dos integrantes da Rede Nacional de Instituições Nacionais Federais de Educação Superior.

O PRESIDENTE DO INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, no uso de suas atribuições e tendo em vista o previsto no Lei 11.207 de 20 de Junho de 2010, e Decretos 6.082, de 24 de abril de 2007, e Decretos 7.114 e 19 de fevereiro de 2010 e o Decreto 7.504, de 26 de outubro de 2011, resolve:

Art. 1º Denegar a lista do Anexo I em razão nominal dos integrantes da Rede Nacional de Instituições Nacionais Federais de Educação Superior que atendem ao questionário Chamada Pública Nº. 02/10/DFP-INEP/ME.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

BRIZ CLAUDIO COSTA

**ANEXO I**

- INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA AMARAL GUARÁS**  
**Coordenador-Geral:** MIRIAM STARBUIN DOS SANTOS  
**Agente:**  
 ARIANO GERALDO DA SILVA  
 ALEX DA SILVA TOMAZATO  
 ALBSON LUIZ DINIZ SILVA  
 ALSON LUIZ DE DEUS  
 ALOISA APARECIDA BARROS DE MELO BARBERA  
 CELSO FERRETO VIEIRA  
 CRISTA RAFAEL ALVES  
 CLAUDIMARA LARA SANTOS  
 CLEBER LUIS DE MOIRA  
 DANIELA FERREIRO DE FREITAS DE CASTRO SOUZA  
 FERNANDA SALES ROBERTES DE SOUZA  
 IVANILIA MUELLER DA COSTA  
 IVONETE DE OLIVEIRA LIZLES  
 LEIANE OLIVEIRA DAMAZO  
 MARCELO MARQUES DA FORTES  
 MARIA REGALIA VARELA  
 MARIA VITALINA ROBERTS DE CARVALHO  
 MARILÍ MENEZES FRACI PIETA  
 NELTON DA SILVA MAIL  
 PAULO HENRIQUE DOS SANTOS  
 RAQUEL CANTUDO DA SILVA  
 RICARDO GALVÃO  
 SERGIO ALBERTO DA SILVA ALVES  
 SILVIA MARIA DE BRITO

- ELIANE BARBOSA CALDEIRA GOÇALVES**  
**GLAUCO LUIZ COPETTI**  
**GUILHERME LINS DE MAGALHÃES**  
**JOSE DE SOUSA MENEZES**  
**LETÍCIA ROSA GONÇALVES**  
**LIDIANE SUZUEMIR CAMARDOE**  
**LUIZ PEDRO DE VASCONCELOS FERREZ**  
**LUIZPATRÍCIA MARIA GABRIELA FER OLIVEIRA**  
**MARIA BEATRIZ SARDAS RAMOS**  
**TARCISIO ARAUJO KLEIN REBEIRO**

**Instituto:** INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PARANÁ  
**Coordenador-Geral:** PAULA TOMAZINI GADONSKI  
**Agente:**  
 ANITHEA DOS SANTOS FELIPE  
**Instituto:** INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE GOIÁS  
**Coordenador-Geral:** DEANNA RAQUEL SILVA RABELO  
**Agente:**  
 LITIANE DE ARAUJO MOREIRA  
 MACHO ALVES PERE  
 TOMÁZ FERREIRA KUCUMERI  
**Instituto:** INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS  
**Coordenador-Geral:** CLAUDIO AGUIAR VITA  
**Agente:**  
 ANA PAULA BATISTA  
 ANGELA RAQUEL FERREIRA TEIXEIRA  
 ANTONIO MARCOS MOTA  
 APARECIDO SEVINE LAVOR  
 CAROLINA FERREIRA DA CUNHA  
 CELIA MARIA DE SOUZA  
 CLEONILSON MELLO DA SERRA SOUZA  
 DAMAZO NEELI ROCHA I.  
 EDISON GARCIA DE BARCELLOS  
 ENZO BARBOSA  
 ERIC CARLOS FERREZ  
 GILVANDY JOSE DA SILVA  
 MARILYN ALBERTO ROBERTO  
 JOSE FERNANDES DA SILVA  
 LETÍZIA MARI DA SILVA  
 ELISEE GOÇALVES GOMES  
 LUCIETE ARAUJO ANDRADE LIMA  
 MARIANA DA CONSOLIDAÇÃO DO SOUZA VILAÇA  
 MARIANA PEREIRA FERREZ  
 NATÁLIA CRISTINA OLIVEIRA MAGALHÃES  
 NIVALDO SERRÃO PEREIRA  
 RITA SHELLEY SOUZA BARCELLOS  
 SHELILA CARLOS ANDREZQUE  
 SILVANA COELHO DA SILVA  
 TIELE DE FRANCA MACHADO  
**Instituto:** INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO  
**Coordenador-Geral:** JOENNE DE HEIZEREA GASPAR  
**Agente:**  
 RAFAELA CRISTINE DA SILVA ALBUQUERQUE  
**Instituto:** INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ  
**Coordenador-Geral:** CHERLEANE CARVALHO BRAAO  
**Agente:**  
 ANJANE LUIZ DA SILVA FERREZ  
 ANJANE JESSE FARIAS DE ARAUJO LITZGO  
 ANILIA CARMELO DA SILVA ANDRE  
 ANILTON ANDRÉAS BATISTO  
 CARLENE DA COSTA LEMATO  
 EDIMAR LUIZ MARIA BARBOSA ANDRADE  
 FÁBULA AMARAL CARVALHO  
 JEFFERSON ALMEIDA DE BRITO  
 KARLENE FERREIRAS SOUZA  
 LILIA FLAVIA SANTOS OLIVEIRA  
 LIVIALENE DE SOUZA MELO  
 MARIANA ANDRADA FERREIRA ANDRADE  
 MARTELLE FERREIRA CASTRILHA  
 MARCELO PEREIRA COSTA  
 RAQUELINA CONCEIÇÃO ROSA FERREIRA  
 SARA ANDRIANY LUCENA DE MOIRA  
 THERESA CRISTINA BASTOS SOBRINHO  
**Instituto:** INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ  
**Coordenador-Geral:** JARIBIAN SUCUPIRA ALVES DE CASTRO  
**Agente:**  
 ANNA HELDA SILVA MELO  
 ANNA HELDA DA SILVA  
 ANTONIA ALDENICE COSTA DE OLIVEIRA  
 ANTONIO MARCOS DE SOUZA LIMA  
 DEBERAL SILVANE SAMPAIO SOUSA  
 ELIANO VIEIRA FERREIRA  
 ELIYU FRANKLIN MENEZES TELES  
 HELVO VIEIRA OLIVEIRA  
 VANDER DA SILVA BARROSO  
 VANI PAZOLLA FERREIRA  
 JEANNE VALDIREI BARRETO OLIVEIRA  
 JOSE MARCOS MARTINS DE SOUSA  
 KAMYLLY BRAGA ROBERTS  
 MARIA BEATRIZ LUCIA  
 MARIA BELGOMIA VITOR  
 MARIA TATY DE ALMEIDA  
 MELANI DA SILVA  
 RAFAEL OLIVEIRA FERREIRA

Este documento pode ser verificado no endereço eletrônico <http://www.gov.br/transparencia>.

Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.206-2 de 24/04/2001, que institui a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.