



Universidade de Brasília – UnB

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

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Mestrado Profissional em Administração – MPA

ANDERSON FARIAS

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

RELATÓRIO TÉCNICO

BRASÍLIA/ DF

2022

APRESENTAÇÃO

Este relatório técnico objetiva apresentar resumo da dissertação de título “COMISSÕES DISCIPLINARES DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL: UMA ANÁLISE SOB O ENFOQUE DA GESTÃO DE RISCOS”, bem como divulgar uma proposta de intervenção para o diagnóstico organizacional observado na pesquisa, requisitos à obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Período de realização do mestrado: agosto de 2020 a agosto de 2022.

Orientador: Prof. Dr. Arnaldo Mauerberg Junior.

Composição da banca examinadora:

Prof. Dr. Carlos André de Melo Alves – Membro Interno

Prof. Dr. Eduardo José Grin – Membro Externo

Prof. Dr. Caio César de Medeiros Costa – Membro Suplente

BRASÍLIA/DF

2022

RESUMO

Este relatório apresenta os resultados da pesquisa sobre como os riscos influenciam a atuação das comissões disciplinares da Polícia Rodoviária Federal (PRF). A pesquisa foi um estudo de caso identificado como qualitativo e de natureza exploratória. A coleta de evidências foi realizada em documentos e em entrevistas semiestruturadas, os quais foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo com o apoio do programa Iramuteq. A fim de identificar os riscos que influenciam na atuação das comissões disciplinares, bem como realizar a sua análise e sua avaliação, foi utilizado o processo de avaliação de riscos presente no modelo NBR ISO 31000:2018. O resultado da pesquisa foi cristalizado com a apresentação da avaliação de riscos que impactam no trabalho das CPADs da PRF, bem como na definição da forma que os riscos incidem no processamento disciplinar. Ao todo, foram descritos e hierarquizados 16 riscos e os resultados sugerem que os riscos para as comissões disciplinares possuem impactos no processamento disciplinar e, conseqüentemente, na conclusão do processo. Em adição, os resultados trazem reflexões relacionadas à aplicação de modelos de gestão de riscos nas organizações públicas, refletindo especificamente sobre como a gestão de riscos pode colaborar para o alcance dos objetivos institucionais da Corregedoria da PRF. Este relatório técnico avança e apresenta proposta de intervenção para o diagnóstico organizacional resultado da dissertação.

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

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
3 MÉTODO	13
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	16
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	29
5.1 Tratamento dos riscos	30
5.2 Plano de ação	31
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	37
APÊNDICE A – Plano de ação	44

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa buscou analisar as incertezas que influenciam a atuação das comissões disciplinares (CPAD) da Polícia Rodoviária Federal (PRF), colaborando para o desenvolvimento da discussão sobre as limitações existentes no processamento disciplinar, sob a ótica da Gestão de Risco (GR) no serviço público.

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

No âmbito federal, vigora o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SISCOR), responsável pela coordenação da atividade disciplinar, compreendendo medidas relativas à prevenção e à apuração de irregularidades (BRASIL, 2005). No cumprimento da ritualística disciplinar, utiliza-se como instrumento o Processo Administrativo Disciplinar (PAD), que é levado a cabo por servidores em CPAD.

A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, baliza a atuação das comissões disciplinares do Poder Executivo Federal e estabelece que é de sessenta dias, prorrogáveis, o prazo para conclusão do PAD (BRASIL, 1990). Todavia, em relação à PRF, que conta com corregedoria integrante do SISCOR e atua sob o manto da Lei nº 8.112/90, o prazo médio de conclusão de processos é o de 482 dias, conforme Painel Correcional da Controladoria-Geral da União (CGU) (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2022).

A imposição legal do prazo de duração de um PAD não gera a entrega de forma efetiva. Pelo contrário, normas descoladas da realidade administrativa e de instrumentos de gestão geram ineficiência e, conseqüentemente, ônus para a sociedade. Assim, diante do

descompasso entre o prazo legal e o efetivamente utilizado para o processamento correccional, tem-se a necessidade de diagnóstico organizacional em relação ao trabalho das CPADs da PRF. Dessa forma, foi proposto o seguinte problema de pesquisa: como os riscos relativos às atividades das CPADs influenciam no processamento disciplinar da PRF?

Partindo do problema de pesquisa, o objetivo geral foi investigar a influência dos riscos nas atividades das comissões disciplinares da PRF. Para alcançar o objetivo geral, foram perpassados os seguintes objetivos: 1) Caracterizar as comissões disciplinares e a estrutura fornecida para o processamento disciplinar; 2) Identificar os riscos que se relacionam com trabalho das comissões disciplinares da PRF; 3) Avaliar como os riscos influenciam no processamento disciplinar da PRF; 4) Descrever a utilização de ferramentas de GR nas atividades das CPADs da PRF.

Apresentou-se como justificativa para o trabalho, a pouca quantidade de estudos sobre GR (PELEIAS *et al.*, 2013). Em adição, a obrigatoriedade de sistematização da GR para os órgãos do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2016).

Desse modo, diante do caráter diagnóstico do trabalho, buscou-se avaliar como os riscos limitam a atuação das CPADs, notadamente os decorrentes dos relacionamentos externos, dos intrainstitucionais e os decorrentes da instrução que circunscrevem o processamento disciplinar na PRF, utilizando a NBR ISO 31000:2018 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). Ademais, suscita questões relacionadas à aplicação de modelos de GR na Administração Pública, refletindo especificamente sobre como a GR pode colaborar para o alcance dos objetivos institucionais das CPADs.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para delimitação do estado da arte e da lacuna teórica, partindo do título do trabalho, optou-se por dois eixos de pesquisas. O primeiro, voltado às CPADs. E o segundo, em relação à GR. Da revisão sistemática de literatura, mostra-se a carência de estudos que englobam o primeiro eixo de pesquisas, das CPADs e do PAD. Adicionalmente, em relação à GR, fomentam-se estudos relacionados com a implementação de gerenciamento de riscos no serviço público, o que se pretende com o presente estudo quando se busca responder como os riscos influenciam no processamento disciplinar da PRF.

Diante dos objetivos da pesquisa, que visavam verificar como os riscos influenciam no trabalho das CPADs e impactavam no tempo de conclusão de PAD, por intermédio da utilização das ferramentas de GR, notadamente da NBR ISO 31000:2018. Lembrando que a Lei nº 8.112, de 1990, impõe o prazo de sessenta dias, prorrogáveis por mais sessenta, para conclusão dos PADs, bem como que existe lapso temporal para o fim do processamento disciplinar, sob pena de prescrição (BRASIL, 1990). Na PRF, o prazo médio de conclusão de processos é o de 482 dias (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2022). Assim, tem-se descompasso entre o prazo legal e o efetivamente utilizado para o processamento disciplinar.

O ideário de Administração Pública eficiente avançou desde a revolução industrial, ganhando corpo, principalmente quando assumiu a dimensão da prestação de serviços públicos (MOTTA, 2013). Assim, exige-se do setor público uma adição na capacidade de respostas às necessidades dos administrados, figurando-se como reflexo do princípio da eficiência presente na Constituição Federal (BRASIL, 1988). É de se ressaltar que a eficiência em organizações privadas é tida como a maximização dos lucros, enquanto em públicas o conceito é mais abstrato diante do caráter multifacetado dos órgãos públicos e do foco na seara social (OLIVEIRA; PAULA, 2014).

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

Os impactos sobre a Administração Pública também foram sentidos no ambiente dos órgãos de fiscalização, dentre eles, os policiais (DA SILVA, 2015). Já Walker (2007) afirma que a *accountability* é um elemento vital e ratifica a necessidade de maiores estudos sobre as forças policiais. Nesse sentido, as instituições de controle, mormente as policiais, devem enfrentar discussões acerca da necessidade de reestruturação, com o fim de buscar atender às exigências de uma sociedade que deseja uma polícia flexível e ágil na consecução do seu trabalho (MINAYO; ADORNO, 2013). Todavia, as organizações policiais não se abrem a controle e monitoramento externos, bem como não se organizam para atuação baseada em diagnósticos e evidências (SOARES, 2006).

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

2010). No âmbito do Poder Executivo Federal, as atividades das Corregedorias são organizadas sob a forma de sistema, o SISCOR (BRASIL, 2005).

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

No tocante ao desempenho de corregedorias policiais, o estudo de Cabral, Barbosa e Lazzarini (2008) apresentou resultados no sentido de que os atributos de função, posição na hierarquia e redes de relacionamento colaboram para o retardamento da conclusão dos processos administrativos contra policiais na Bahia. Já o estudo de Pereira, Cabral e Reis (2020), divergindo do de Cabral, Barbosa e Lazzarini (2008), indicou que a posição hierárquica, a experiência prévia do acusado em comissões de investigações e a prática de crimes legitimados por normas internas ou códigos de conduta da corporação não interferem na probabilidade de conclusão do processo. Em adição, evidencia-se a necessidade de maior transparência nos processos, como estratégia para aumentar a confiança da sociedade (PEREIRA; CABRAL; REIS, 2020).

Lemgruber, Musumeci e Cano (2003), acerca do controle interno exercido pelas Corregedorias, ao entrevistarem corregedores, apontaram como problemas que limitam a

atuação o volume de trabalho existente, a alta rotatividade das equipes, a falta de equipamentos, a falta de treinamento do pessoal e os problemas de estrutura do espaço físico.

Ciente que são escassos os estudos que avaliam as investigações internas de agentes de segurança pública (WALKER, 2007) e, ainda, que os poucos estudos que trabalham com a temática do processamento correccional concluem que a estrutura das atividades de corregedoria é um fator que não contribui para a regularidade e celeridade apuratória (CABRAL; BARBOSA; LAZZARINI, 2008), mostra-se premente a utilização de ferramentas de gestão para melhoria das entregas e da transparência pública.

Perfazendo análise do arcabouço teórico que sustentou a pesquisa, visualiza-se que existe compatibilidade entre a atividade de corregedoria e da GR, por isso, diversos países e organizações governamentais ao redor do mundo se valem da teoria da GR para aprimorar a gestão e reduzir as incertezas presentes na atuação do setor público (CUKIER *et al.*, 2012; ARCHBOLD, 2005).

A GR constitui-se de um processo, que perpassa os níveis estratégico, de programas e de atividades, fundamental às organizações, consistindo numa ferramenta destinada a identificar, prevenir, conter e mitigar/neutralizar riscos de acordo com os objetivos de um projeto, setor ou organização (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). Em adição, apresenta caráter de obrigatoriedade para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Estimula-se a adoção da GR como forma das organizações públicas aumentarem sua capacidade de lidar com riscos em seus planos estratégicos, programas e projetos finalísticos (BRASIL, 2016).

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

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

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

Do referencial teórico, evidencia-se a relevância da adoção de uma GR formal como ferramenta de prestação de contas, bem como aponta que a gestão de riscos pode ser flexibilizada às necessidades das diferentes partes da organização pública (Palermo, 2014) Carlsson-Wall *et al.* (2019) apontam que a GR não acontece apenas através do aparato do sistema formal, de cima para baixo, mas também por meio de sistemas não formalmente sancionados pela organização. Woods (2009) observa que as políticas do governo central afetam diretamente a GR, impactam na priorização de recursos, no compartilhamento de conhecimentos e no estabelecimento de padrões mínimos.

Também que os riscos podem ser tanto do plano interno quanto do externo. Em relação aos fatores externos – aqueles que advêm de órgãos, pessoas e organizações – impactam no processo de GR, as políticas do governo central assumem relevância. Woods (2009) observa que as políticas do governo central afetam diretamente a GR, impactam na priorização de recursos, no compartilhamento de conhecimentos e no estabelecimento de padrões mínimos. Corroboram com esse entendimento Palermo (2014); Paquete *et al.* (2014); Souza *et al.* (2020). Também é fator relevante na GR as pressões coercitivas, incluídas aqui as dos órgãos de controle (PALERMO, 2014; SOUZA *et al.*, 2020). Lembrando que o fomento à GR na administração pública federal é orientado pelos órgãos de controle –TCU e

Controladoria-Geral da União (CGU). Ainda, no âmbito externo, são fatores relevantes a expectativa da sociedade, relacionamentos e parcerias (ABNT, 2018).

No âmbito interno, os fatores associados à GR se apresentam como relevantes o uso de tecnologias de informação e comunicação [TIC] (PAQUETE *et al.*, 2010; WOODS, 2009); o tamanho da organização (WOODS, 2009); disponibilidade de recursos financeiros (PALERMO, 2014); estratégias; estilos de liderança; capacidade dos gestores (Martins *et al.*, 2018); PALERMO, 2014); Adoção de técnicas e tecnologias não formalizadas (CARLSSON-WALL *et al.*, 2019); PAQUETE *et al.*, 2010); e a estrutura organizacional (ABNT, 2018).

Especificamente em relação às CPADs, decorrentes de fatores externos, principalmente, apresenta-se como relevante o relacionamento e a influência advindas de órgãos externos que impactam diretamente o trabalho (ABNT, 2018; PALERMO, 2014; SOUZA *et al.*, 2020). Em relação aos fatores internos, se apresentam como influentes na atuação das comissões disciplinares, especialmente os decorrentes do próprio processamento disciplinar. Em adição, como fator interno, será analisada a influência da estrutura organizacional fornecida pela PRF.

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

3 MÉTODO

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

O estudo foi conduzido com membros de CPAD da PRF e buscou-se a valorização do significado extraído da fala dos entrevistados, buscando identificar os riscos que influenciam a atuação das CPADs. Foi utilizado o modelo de GR presente na NBR ISO 31000:2018 como processo de avaliação dos riscos apresentados pelos entrevistados. A viabilidade de estudos com abordagem qualitativa e utilização de ferramenta de GR é também demonstrada pelos estudos de: Baharuddin e Yusof (2018); Federico Neto, Santos e Oliva (2018); Jia *et al.* (2013); MacGillivray *et al.* (2007).

O procedimento de coleta de evidências foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, antecedidas de etapa documental-bibliográfica para obtenção de dados secundários, propiciando densidade ao estudo e expandindo o entendimento acerca do objeto de investigação. As entrevistas foram realizadas por meio audiovisual, na plataforma *google meet*, com posterior análise e tratamento dos dados pela técnica de análise de conteúdo.

Foram realizadas 17 entrevistas. A quantidade de entrevistas foi definida pelo critério de saturação teórica. Para este trabalho, foi estabelecido o quantitativo mínimo de 12 entrevistas, conforme sugerido por Rego, Cunha e Meyer (2019) para grupos de informantes relativamente homogêneos. A saturação teórica ocorreu com a realização de 13 entrevistas. As evidências apresentadas nas últimas 4 entrevistas apenas confirmaram o conteúdo das anteriores, assim, optou-se por encerrar a fase de coleta de dados e prosseguir com a análise.

A análise e interpretação dos resultados da pesquisa documental e das entrevistas foram baseadas na técnica de análise de conteúdo. Bardin (1977) organiza a análise de conteúdo em três fases cronológicas: a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Na pré-análise, houve a reformulação de hipóteses e objetivos buscando validação ou não após as análises e a aplicação da ferramenta de GR selecionada. A preparação do material consistiu na reunião e organização das evidências que foram utilizadas na análise. Como hipóteses, definiu-se que: 1) H1: A estrutura das atividades de Corregedoria da PRF não contribui para o processamento disciplinar e para a celeridade apuratória, corroborando o estudo de Cabral, Barbosa e Lazzarini (2008); 2) H2: A alta rotatividade das CPADs e o volume de trabalho existente dificultam o processamento correccional, corroborando o apresentado por Lemgruber, Musumeci e Cano (2003); 3) H3: não há utilização de ferramentas de GR institucionalizadas no trabalho das comissões disciplinares da PRF, em que pese a existência de obrigatoriedade normativa e a consolidação da GR de riscos como medida eficaz para o atingimento dos objetivos dos órgãos e entidades do serviço público.

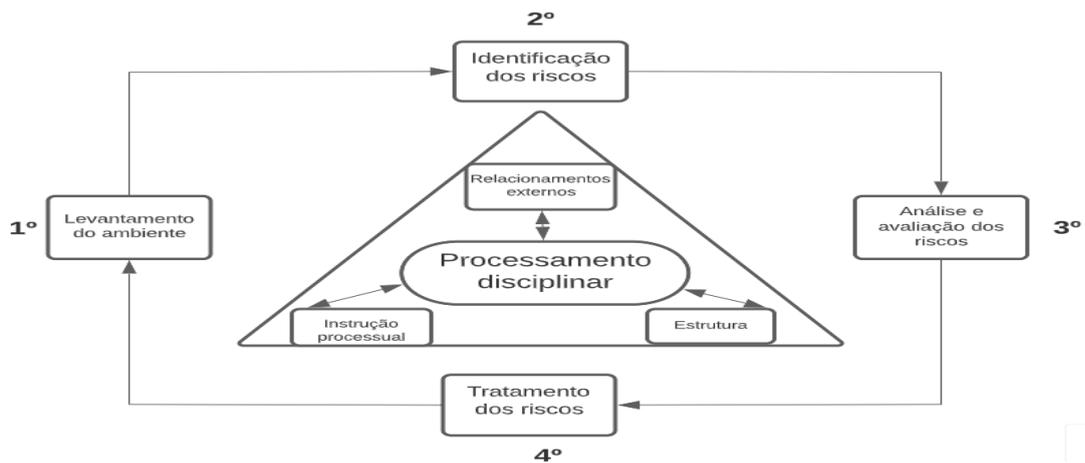
Na exploração do material, para análise textual foi utilizado o programa *Iramuteq*, notadamente o método de Reinert para Classificação Hierárquica Descendente (CHD) (Seção secundária 4.1.). Posteriormente, conforme utilizado por Federico Neto, Santos e Oliva (2018), os dados foram alocados em planilhas a fim de serem codificados e numerados seguindo os tópicos do roteiro de entrevista permitindo fazer comparações relacionadas com as regularidades e as excepcionalidades encontradas nas respostas. A utilização das planilhas foi necessária diante da aplicação modelo NBR 31000:2018 para gerenciamento dos riscos.

Em relação à interpretação e o tratamento dos resultados, a estratégia adotada foi o emparelhamento, com a comparação entre a categorização preliminar dos riscos levantados

em pré-teste e o resultado da análise das evidências obtidas nas entrevistas e documentos analisados.

Por fim, após a análise de conteúdo, partiu-se para a aplicação da ferramenta de GR ISO 31000:2018 para a execução do processo de avaliação dos riscos que influenciam no processamento disciplinar das CPADs da PRF, nos termos do modelo de pesquisa presente na Figura 1.

Figura 1. Modelo de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com base na NBR ISO 31000:2018.

O modelo deve ser observado seguindo da primeira à quarta etapa, de modo sequencial. Inicia-se com o levantamento do ambiente que envolve as CPADs da PRF, especialmente os contextos externos e internos, visando colher evidências para apoiar a identificação dos riscos. Passa-se à identificação dos riscos, que, segundo o pré-teste, são categorizados em externos, advindos das relações das CPADs com órgãos externos; e internos, que podem ser de origem intraprocessual ou relacionados com a PRF. A próxima etapa é a análise e avaliação dos riscos, que será levada a efeito com base nas diretrizes do modelo ISO 31000 e na norma acessória NBR ISO/IEC 31010, levando em consideração o

impacto e as consequências dos riscos identificados na segunda etapa. Na quarta etapa, é apresentada proposta de tratamento dos riscos, que é base da proposta de intervenção apresentada neste relatório técnico.

Relembrando, o processo GR estabelecido pela NBR ISO 31000:2018 é composto pelas etapas de: 1) Comunicação e consulta; 2) Escopo, contexto e critérios; 3) Processo de avaliação de riscos; 4) tratamento dos riscos; 5) Monitoramento e análise crítica; e 6) Registro e relato. Neste trabalho, a aplicação da ferramenta foi direcionada para as etapas 2 e 3. Especificamente em relação ao processo de avaliação de riscos estabelecido pela NBR ISO 31000:2018, pontua-se que é composto pelas etapas de identificação dos riscos, análise dos riscos e avaliação dos riscos, o que foi devidamente previsto nas primeira, segunda e terceira etapas do modelo de pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Da análise textual e da classificação hierárquica descendente (CHD) foram delineados quatro *clusters*, denominados de relacionamentos que impactam no trabalho das CPADs, classe 1; estrutura fornecida às CPADs, classe 2; riscos que impactam o processamento disciplinar, classe 3; e características das CPADs, classe 4. As classes 2 e 4 se relacionam com o primeiro objetivo específico, que é caracterizar as comissões disciplinares e a estrutura fornecida para o processamento disciplinar. Já as classes 1 e 3 com o segundo objetivo específico, que é identificar os riscos que se relacionam com o trabalho das comissões disciplinares da PRF.

Em relação à caracterização das CPADs, depreende-se das evidências que: 1) O quantitativo de servidores atuantes em comissões disciplinares não comporta o volume do processamento disciplinar da PRF; 2) Há dificuldade de recrutamento de servidores para o

processamento disciplinar; 3) O exercício de atividades paralelas ao processamento disciplinar pelos membros de CPAD prejudica o cumprimento de prazos para a conclusão de um PAD; 4) A rotatividade de comissões em um mesmo PAD gera impacto no tempo de conclusão.

Assim, os resultados indicam que o quantitativo de servidores atuantes em CPADs não comporta o volume de PAD da PRF, o que se justifica pela dificuldade de recrutamento de servidores, que acontece pela falta de incentivos para se trabalhar em comissão disciplinar. A discrepância entre o volume de trabalho e o quantitativo de servidores pode ser observado quando se mostra que determinadas Superintendências da PRF não possuem membros de CPAD, mas possuem PADs em andamento, como exemplo o Distrito Federal, Acre, Sergipe e Tocantins. Além disso, 24 unidades da rede de corregedoria da PRF apresentam quantitativo de servidores em CPAD menor que o número de PAD, o que evidencia que o quantitativo de servidores atuantes em CPAD não comporta o volume do processamento disciplinar da PRF.

É possível inferir também das evidências que, em decorrência da relação volume de trabalho e o de processos, ocorre impacto negativo no tempo de conclusão do processamento disciplinar e, conseqüentemente, dificuldade de conclusão do PAD no prazo legal. É de se ressaltar que 82,36% dos participantes da pesquisa desempenham outras atividades na PRF além do processamento correccional. E, ainda, 76,47% afirmam que o tempo que dispõem para o processamento disciplinar não é suficiente para a conclusão do PAD de forma célere. Assim, os resultados sugerem que as características das CPADs da PRF não fornecem suporte para que o processamento disciplinar ocorra no prazo legal.

Em outro ponto descortinado na pesquisa, observa-se que a alta rotatividade de comissões em um mesmo PAD gera impacto no tempo de conclusão, assim como o exercício de atividades paralelas, sejam operacionais ou administrativas, pelos membros de CPADs.

Em relação à caracterização das estruturas das atividades das comissões disciplinares, depreende-se que: 1) Não existem incentivos financeiros ou de qualquer natureza para servidores atuantes no processamento disciplinar da PRF, o que pode justificar a dificuldade de recrutamento de servidor para o processamento disciplinar; 2) A capacitação de servidores membros de CPADs não é adequada, seja porque não é prévia ao início do labor no processamento disciplinar ou porque não acontece com frequência e disponibilidade para todos os servidores; 3) A infraestrutura física não é favorável ao processamento disciplinar, principalmente pela dificuldade de disponibilização de locais adequados para realização de atos instrutórios em decorrência do sigilo processual, de veículos e de equipamentos adequados às necessidades da comissão; 4) A disponibilidade de recursos financeiros favorece o processamento disciplinar, salvo quando acontecem contingenciamento de recursos pelo Governo Federal.

Assim, os resultados indicam que, além da ausência de incentivos, a capacitação dos servidores não é adequada, seja porque não é prévia ou não acontece com a frequência e disponibilidade para todos os servidores. As entrevistas indicaram que não há capacitação prévia institucional para o servidor antes de ingressar em comissões disciplinares. Dos 17 participantes, apenas 1 (5,88%) afirmou que recebeu capacitação prévia antes de iniciar o processamento disciplinar da PRF, ao passo que 94,1% dos entrevistados começaram suas atividades sem capacitação inicial. Em relação à existência de capacitação continuada, primeiramente, 64,71% dos participantes da pesquisa afirmaram que não há capacitação continuada para CPAD, ao passo que 35,29% afirmam que é continuada com periodicidade de dois ou três anos.

Evidencia-se que a infraestrutura não favorece o processamento disciplinar, principalmente pela dificuldade de disponibilização de locais adequados para realização de

atos instrutórios em decorrência do sigilo processual, de veículos e de equipamentos adequados às necessidades das comissões.

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

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

Além disso, foi confirmada a segunda hipótese, a de que a alta rotatividade das CPADs e o volume de trabalho existente dificultam o processamento correcional. Depreende-se das evidências que as mudanças em CPAD na PRF acontecem com frequência, bem como de que a desproporção entre o quantitativo de PAD e o de servidores em CPAD, acabam por interferir negativamente no tempo de conclusão do PAD. Aqui se corrobora o apresentado por Lemgruber, Musumeci e Cano (2003).

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

Em relação à implementação da GR na PRF, em que pese a existência da Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento,

Orçamento e Gestão e CGU que criou a obrigatoriedade de implementação e sistematização da GR no âmbito do Governo Federal (BRASIL, 2016), observa-se, diante os resultados da busca documental e dos resultados das entrevistas, que a implementação da GR na PRF não foi observada pelos participantes da pesquisa, o que pode ser explicado pela ausência de normativo que regule ou estabeleça diretrizes sobre GR.

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

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

Assim sendo, depreende-se das evidências que, em que pese existam normativas federais voltadas à implementação de GR, atualmente na PRF não existe normativo ou política que contemple o planejamento, coordenação, controle e avaliação da GR. A ausência de regulação sobre GR na PRF vai de encontro com as evidências que corroboram para a utilização da GR em organizações públicas, presentes nos trabalhos, dentre outros, de Hood e Smith (2013); Palermo (2014); Woods (2009).

Pontos de destaque na teoria indicam a relevância da adoção de uma GR formal como ferramenta de prestação de contas (PALERMO, 2014), bem como que os fatores críticos de

sucesso da GR de risco são políticos, pois é a vontade política que fornece o ambiente crítico e contexto para garantir sucesso da GR (WOODS, 2009), o que guarda relação próxima com as diretrizes presentes nos modelos COSO e ISO, que clamam pela atuação da alta gestão da organização na implantação do processo de GR. Também indica-se a necessidade de que as organizações públicas avaliem os resultados da GR usando modelos de maturidade (HOOD E SMITH, 2013).

A ausência de política formal na PRF e a inexistência de processo na Corregedoria da PRF indicam que a GR não é utilizada como ferramenta para controle da responsabilidade policial, o que leva o resultado desta pesquisa ao dos estudos de Archbold (2005) e Cukier *et al.* (2012). Aqui, foi testada a terceira hipótese, a de que não há utilização de ferramentas de GR institucionalizadas no trabalho das comissões disciplinares da PRF.

Por outro lado, os resultados indicam a utilização de sistemas informais de GR, não completamente nos termos delineados por CARLSSON-WALL *et al.* (2018), mas utilizados para controle e planejamento das CPADs. São diversas ferramentas utilizadas pelas CPADs da PRF, dentre elas, planilhas, o sistema eletrônico de informações (SEI), o CGU-PAD, o *google drive* e a agenda do *google*. Desse modo, em que pese a ausência de sistema formal de controle de riscos, há a prevalência de sistema informal de GR, visando o controle de prazos para diminuir os riscos relacionados com o processamento disciplinar. Assim, cumpre-se o quarto objetivo da pesquisa, que é descrever a utilização de ferramentas de GR nas atividades das CPADs da PRF.

A caracterização das comissões disciplinares da PRF, da estrutura dedicada às atividades das CPADs e a institucionalização da GR no trabalho das CPADs compreenderam a primeira etapa do modelo de pesquisa (Figura 1) e forneceram subsídios para o estabelecimento do contexto e para a identificação dos riscos. O levantamento do ambiente

guarda relação com o estabelecimento do contexto interno e externo que orbitam em volta das comissões disciplinares e faz parte do modelo de GR aplicado na pesquisa.

Em relação à identificação dos riscos, segunda etapa do modelo de pesquisa e segundo objetivo específico do trabalho, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2018, p. 12) afirma que “O propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos”. Especificamente neste estudo, a identificação dos riscos significou indicar os fatores que dificultam o trabalho das CPADs e impactam negativamente no tempo de conclusão do PAD.

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

Foram identificados 16 riscos que influenciam negativamente no processamento disciplinar da PRF. O conceito de risco é o que considera a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de probabilidade e impacto (BRASIL, 2022). No Quadro 1 são apresentadas as categorias de risco, os riscos identificados e o percentual de menções dos riscos.

Quadro 1. Categorias de risco, os riscos identificados e o percentual de menções dos riscos (continua)

N.º	Categorias de riscos	Riscos identificados	Menções	Percentual
1	Externo	Relacionamento com órgãos externos	2	11,76%
2		Ações judiciais	2	11,76%
3		Falta de efetivo	5	29,41%

Quadro 1. Categorias de risco, os riscos identificados e o percentual de menções dos os riscos (conclusão)

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

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

Em relação aos entrevistados, o total de riscos levantados foi de 73, o que gera uma média de 4,35 riscos por participante da pesquisa. Desconsiderados os riscos repetidos, foram identificados 16 riscos que podem afetar o processamento disciplinar realizado pelas CPADs da PRF.

Conforme se verifica do Quadro 1, o risco “indisponibilidade de perícia médica oficial” foi relatado por 76,47% dos entrevistados. Por outro lado, os riscos “Ausência de incentivo pecuniário para membros de CPAD”, “Insuficiência de infraestrutura ou recursos tecnológicos” e “lotação de membros de CPAD em locais diversos” foram identificados apenas em uma entrevista, o que corresponde a 5,88% dos entrevistados.

Os resultados da análise de conteúdo das entrevistas demonstraram que as categorias preliminares de riscos foram confirmadas pelas entrevistas. Com base no Quadro 1, os riscos podem ser externos, decorrentes da necessidade de relacionamento da CPAD com órgãos externos, itens “1” e “2”. Em adição, podem ser internos, que podem decorrer de incertezas relacionadas com a estrutura fornecida pela PRF para o processamento disciplinar (itens “4” a “12) ou em relação às incertezas decorrentes da instrução do PAD (itens “13” a “16”). Adicionalmente, os riscos “indisponibilidade de perícia médica oficial” e “relacionamentos com órgãos externos” foram devidamente identificados na análise textual pela CHD, nas classes 1 e 3.

Ao realizar o confronto entre os riscos presentes no pré-teste e os riscos identificados nas entrevistas, observa-se que o maior quantitativo de riscos são oriundos de incertezas relacionadas à PRF, dentro da categoria de riscos internos. Assim, do confronto com os riscos identificados no pré-teste, verifica-se que foram confirmados 14 dos 16 riscos nas entrevistas. Observa-se que não foram confirmadas as subcategorias de riscos do pré-teste: falta de planejamento da CPAD; e disponibilidade orçamentária deficitária. Por outro lado, foram acrescentados pelas entrevistas os riscos: limitação normativa que incide sobre a atuação da CPAD; e ausência de incentivo pecuniário para membros de CPAD.

Seguindo o percurso metodológico previsto no modelo de pesquisa (Figura 1), após a identificação dos riscos ocorreu a análise e avaliação dos riscos. Os riscos foram analisados com base em escala de probabilidade e impacto (BRASIL, 2020a), por método semiquantitativo, sendo o nível de risco a soma do impacto e da probabilidade, acrescido da frequência.

Para classificar os riscos, os entrevistados eram questionados em relação ao impacto que melhor se adaptava à incerteza apresentada tendo por referencial o potencial

comprometimento do objetivo do processamento disciplinar. E, em seguida, era definida a probabilidade, que é a chance do evento ocorrer durante o processamento disciplinar. Para análise de impacto e estimativa de probabilidades foi utilizada a abordagem por opinião de especialistas (ABNT, 2012).

Para cada um dos 16 riscos identificados foi estabelecido um nível de risco. Assim, buscou-se conciliar o impacto, a probabilidade e a frequência na fórmula: $R = (I + P)$, Onde R é valor do risco; I é a soma do impacto do risco identificado; e P é a soma da probabilidade do risco identificado. Após aplicação da fórmula para definição do nível de risco, observou-se que os riscos mais frequentes obtiveram valor de R maior que riscos pouco frequentes, conforme pode ser observado no Quadro 2.

Foram utilizadas as escalas de probabilidade e impacto presentes no Manual de Gestão de Riscos do TCU (BRASIL, 2020, p. 25). A escala de probabilidade é compreendida entre os valores 1 a 5, sendo: 1 (raro); 2 (pouco provável); 3 (provável); 4 (muito provável); 5 (praticamente certo). A escala de impacto também é composta por valores de 1 a 5, representando: 1 (muito baixo); 2 (baixo); 3 (médio); 4 (alto); 5 (muito alto). Quanto à frequência, foi adotado o quantitativo de menções presentes no Quadro 1.

Da análise de riscos, e da delimitação do nível de risco, partiu-se para a avaliação dos riscos. Segundo a ABNT, “avaliação de riscos consiste em comparar os níveis estimados de risco com critérios de risco definidos quando o contexto foi estabelecido, a fim de determinar a significância do nível e do tipo de risco” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012, p. 11).

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

faixa intermediária, apresentam-se os riscos nos quais os custos e benefícios devem ser levados em consideração no tratamento. Já na faixa inferior, são elencados os riscos de menor importância, sendo o R considerado tão pequeno que não necessita de intervenção.

A avaliação de riscos neste trabalho utilizou uma escala com 170 valores, de 0 a 170. Na confecção da escala de avaliação de riscos, assim como no de Oliveira *et al.* (2020), os riscos foram classificados em riscos altos, riscos intermediários e riscos baixos. Nela 1/6 dos valores compõem os riscos baixos, 1/3 dos valores compõem os riscos intermediários; e 1/2 compõem os riscos altos. Pela escala de valores para avaliação de riscos adotada, os riscos baixos são os compreendidos entre os valores 0 e 28; os intermediários entre os valores 29 e 75; e, por fim, entre 75 e 170 os riscos altos. No Quadro 2 é apresentado o resultado da avaliação de riscos.

Quadro 2. Avaliação de riscos (Continua)

Classificação	Risco	Valor de R
Riscos altos	Indisponibilidade de perícia médica	110
	Ausência de dedicação exclusiva	93
Riscos Intermediários	Complexidade do PAD	74
	Capacitação da CPAD	67
	Falta de efetivo	49
	Quantidade de acusados	31
	Ações protelatórias da defesa	30
Riscos baixos	Dificuldades em relação à gestão	24
	Carga processual excessiva	23
	Qualidade da investigação preliminar	17
	Limitação normativa	16
	Relacionamento com órgãos externos	14
	Ações judiciais	13
	Ausência de incentivos	8

Quadro 2. Avaliação de riscos (Conclusão)

Classificação	Risco	Valor de R
Riscos baixos	Lotação em localidades diversas	7
	Insuficiência de infraestrutura	5

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

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

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

O processo de avaliação de riscos estabelecido pela NBR ISO 31000:2018 é composto pelas etapas de identificação dos riscos, análise dos riscos e avaliação dos riscos, o que foi devidamente explorado na pesquisa. Contudo, é de se ressaltar, que, mesmo que uma completa avaliação tenha sido conduzida, é preciso reconhecer que os níveis de risco calculado são uma estimativa, entretanto, essa análise por estimativa é prevista na NBR/ISO

31010 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012). Além disso, a ausência de uma política de GR na PRF dificulta o processo de GR como um todo, especialmente pela ausência de elementos norteadores, como estratégia, princípios, tipos de riscos, apetite para riscos, tratamento, capacidades, dentre outros.

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

Em relação ao grau de prejuízo, como dito acima, os riscos classificam-se em altos, intermediários e baixos. Os riscos altos são os considerados intoleráveis e que necessitam de tratamento, sem ponderação de custos, benefícios e oportunidades comparados com potenciais consequências. Os intermediários impactam no andamento do PAD, contudo, seu tratamento deve ser ponderado entre a potencial consequência e os custos do tratamento. Já os baixos, em que pese detenham influência no tempo de conclusão do PAD e sejam identificados em mais de uma CPAD da PRF, não necessitam de plano de tratamento imediato (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012).

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

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

Com a avaliação dos riscos ocorre o atingimento dos quatro objetivos específicos, tem-se cumprido o objetivo geral do trabalho, que é investigar a influência dos riscos nas atividades das comissões disciplinares da PRF.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção será levada a efeito sob dois caminhos. O primeiro com a apresentação de sugestões para o resultado do processo de avaliação de riscos. Posteriormente, apresentação de um plano de ação para suprir a lacuna existente na PRF em relação aos riscos que afetam o processamento disciplinar.

5.1 Tratamento dos riscos

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

Pela avaliação, os riscos foram caracterizados como altos, intermediários e baixos. A ABNT (2012, p. 26) aponta que para os riscos presentes na faixa superior, em que pese possam trazer benefícios que possam trazer à atividade, por serem considerados intoleráveis, o tratamento de risco é essencial, qualquer que seja o seu custo. Os da faixa intermediária, devem ser analisados sob a ótica da ponderação de custos, benefícios e oportunidades comparados com potenciais consequências. E, por fim, os da faixa inferior, onde o nível de risco é considerado desprezível ou tão pequeno, que nenhuma medida de tratamento de risco seja necessária. Desse modo, as sugestões de tratamento somente abrangem os riscos altos e intermediários, nos termos observados no Quadro 3.

Quadro 3. Medidas de tratamento riscos (Continua)

Classificação	Risco	Tratamento
Riscos Altos	Indisponibilidade de perícia médica	Contratação de serviço médico privado, com a exigência de médico psiquiatra.
	Ausência de dedicação exclusiva	Efetivação das comissões disciplinares fixas
		Normatização interna regulando a dedicação exclusiva
Riscos intermediários	Complexidade do PAD	Dedicação e capacitação da CPAD.
		Criação de grupo de trabalho para lidar com processos complexos.

Quadro 3. Medidas de tratamento riscos (Conclusão)

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

É de se pontuar que, diante da relação próxima entre os riscos identificados, o tratamento de um, por vezes, impacta na necessidade ou não de tratamento de outro risco, o que pode ser percebido através da leitura do Quadro 3, especificamente em relação aos riscos intermediários. As propostas apresentadas pelos participantes da pesquisa podem servir de alicerce para a confecção do plano de tratamento de riscos.

5.2 Plano de ação

O Apêndice A descreve o plano de ação para suprir a lacuna existente na PRF em relação à GR na atividade disciplinar. Tem por objetivo apresentar os riscos identificados no processamento disciplinar, as possibilidades de tratamento, bem como disseminar a prática do gerenciamento de riscos na corregedoria da PRF.

De forma geral, os resultados deste trabalho serão apresentados aos gestores da rede de corregedoria da PRF, para o Corregedor-Geral e os Corregedores Regionais, a fim de que conheçam, na visão dos membros de CPADs, os riscos identificados no processamento disciplinar e possíveis soluções. Segundo o previsto no modelo de GR *The Orange Book*, o resultado da avaliação de risco deve ser registrado, comunicado e validado nos níveis apropriados da organização (UNITED KINGDOM, 2020).

Com a validação pela Corregedoria da PRF, em seguida, será fomentada a criação de grupo de trabalho com o objetivo de aperfeiçoar as sugestões para futura efetivação das medidas para tratamento dos riscos.

Além disso, é necessária a continuidade de estudos sobre GR na Corregedoria da PRF, principalmente voltado à proposição de modelo de GR, utilizando abordagem quali-quantitativa, com uma amostra adequada da população (cerca de 220 servidores), o que possibilitará a generalização dos resultados. Ao final da pesquisa de proposição de modelo de GR para a Corregedoria da PRF, de posse das análises e resultados, apresentação à Diretoria-Geral e à Corregedoria-Geral visando atribuir à GR correcional o *status* um projeto institucional, com posterior edição de Manual de GR da Corregedoria da PRF. Com o manual, parte-se para a capacitação do efetivo que desenvolve atividade de corregedoria na PRF.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Para alcançar o objetivo geral, foram elaborados quatro objetivos específicos norteadores do percurso da pesquisa. O primeiro objetivo específico teve-se a caracterizar as comissões disciplinares da PRF, bem como a estrutura fornecida para o processamento disciplinar. O segundo objetivo específico foi identificar os riscos que se relacionam com o

trabalho das comissões disciplinares da PRF. O terceiro objetivo específico foi analisar como os riscos impactam no processamento disciplinar da PRF. O quarto e último objetivo foi descrever a utilização de ferramentas de GR nas atividades das comissões disciplinares.

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

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

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

O terceiro objetivo específico teve como intuito analisar e avaliar os riscos que impactam no processamento disciplinar. Para tanto, utilizou-se de escalas de índice e de classificação de riscos, sendo utilizado o processo de avaliação presente na NBR 31000:2018, com o apoio da NBR 31010:2012.

Já o quarto objetivo específico, foi cumprido quando houve análise em relação à utilização de ferramentas de GR nas atividades das comissões disciplinares da PRF. Desse modo, em que pese a ausência de sistema formal de controle de riscos, há a prevalência de um sistema informal de GR, que visa o controle de prazos para diminuir os riscos relacionados com o processamento disciplinar.

Alcançados os objetivos específicos, foi possível responder a pergunta de pesquisa: Como os riscos relativos às atividades das CPADs influenciam no processamento disciplinar da PRF? A partir deste trabalho, observa-se que os riscos para as comissões disciplinares possuem diferentes impactos no processamento disciplinar e, conseqüentemente, na conclusão do processo no prazo legal. Como os riscos impactam no processamento disciplinar depende da origem do risco e da classificação do risco.

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

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

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

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

- ARCHBOLD, C. A. *Managing the bottom line: Risk management in policing*. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, v. 28, n. 1, p. 30–48, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13639510510580968/full/html>. Acesso em: 20 jul. 2022. DOI <https://doi.org/10.1108/13639510510580968>.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT *NBR ISO/IEC 31010: Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos*, 2012. Disponível em: https://planejamentoestrategico.mcti.gov.br/arquivos/Gestao_Riscos_Tecnicas_%20ABNT%20NBR%20ISO-IEC%2031010-2012.pdf. Acesso em: 27 jul. 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *ABNT NBR ISO 31000: Gestão de Riscos – princípios e diretrizes*, 2018. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?Q=OTBKcXcraE5FaVN6U1hnUytSaWxkS1RFNE0xT3haakpJRzQ4U1VhM2RuUT0%3d>. Acesso em: 9 mar. 2021.
- BAHARUDDIN, B.; YUSOF, M. M. *Evaluation of risk management practices in information systems project in the public sector*. Jurnal Pengurusan, v. 53, 2018. Disponível em: <https://ejournals.ukm.my/pengurusan/article/view/28136/9371>. Acesso em: 27 jul. 2022. DOI <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2018-52-03>.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro Capa de Alceu Saldanha Coutinho. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATISTA, A. S. *A fragilidade do controle externo das polícias brasileiras*. Sociedade e Estado [online], v. 21, n. 1, p. 235-238, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/T3DPkkbR4QzkrZpFQvwKfZz/?lang=pt#>. Acesso em: 29 jul. 2022. DOI <https://doi.org/10.1590/S0102-69922006000100011>.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Presidência da República [1988]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 27 jul. 2022.
- BRASIL. *Decreto n. 5.480, de 30 de junho de 2005*. Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2005]

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5480.htm. Acesso em: 11 dez. 2020.

BRASIL. *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, [2017a]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 11 dez. 2020.

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

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

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

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria-Geral de Controle Externo. *Referencial básico de gestão de riscos*. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em 27 jul. 2022.

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

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

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

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Paineis Correição em Dados. Brasília, 2022. Disponível em: <http://paineis.cgu.gov.br/corregedorias/index.htm>. Acesso em: 20 jul. 2022.

COUTINHO, J. P. *Compreendendo a Polícia nas Estradas: Uma análise sociológica do mandato e das práticas da Polícia Rodoviária Federal*. Orientador: José Luiz de Amorim Rattón Júnior. 2015. 119 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Departamento de Ciências Sociais, Centro de Filosofia de Ciências Humanas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/16093>. Acesso em: 20 out. 2021.

CUKIER, W. et al. *Quality assurance in Canadian police services*. *The TQM Journal*, v. 24, n. 4, p. 295–309, 2012. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17542731211247337/full/html>. Acesso em: 21 out. 2021. DOI <https://doi.org/10.1108/17542731211247337>.

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

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

GUARDIA, G. E. R. S. *Princípios processuais no direito administrativo sancionador: um estudo à luz das garantias constitucionais*. *Revista da Faculdade de Direito, Universidade de*

São Paulo, v. 109, p. 773-793, 2014. Disponível em:
<https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/89256>. Acesso em: 29 jul. 2022.

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

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

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

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

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

MOTTA, P. R. M. *O estado da arte da gestão pública*. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rae/a/yqqMHSkZDs5k8HLbD76JxCM/?lang=pt>. Acesso em: 21 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100008>.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

UNITED KINGDOM – UK. *The Orange Book: management of risk – principles and concepts*. London: HM Treasury, 2020. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/866117/6.6266_HMT_Orange_Book_Update_v6_WEB.PDF. Acesso em: 20 dez. 2021.

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

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

APÊNDICE A – Plano de ação

Planejamento						Verificação	Fator limitador
Fase	O quê?	Quem?	Como?	Onde?	Quando?	Resultados esperados	Problemas a superar
1	Apresentação dos resultados deste trabalho	Autor; Corregedor-Geral; Corregedores Regionais	Apresentação oral	Sede PRF	Novembro 2022	Cientificação dos gestores em relação aos resultados do trabalho	Sensibilização quanto à existência de riscos e impacto no processamento disciplinar
2	Validação dos riscos identificados e do processo de avaliação	Autor; Corregedor-Geral; Corregedores Regionais	Reunião técnica	Sede PRF	Novembro de 2022	Validação dos riscos identificados e do processo de avaliação executado	Disponibilidade orçamentária (diárias e passagens)
3	Designação de grupo de trabalho	Corregedor-Geral	Por meio de Portaria	Sede PRF	Janeiro 2023	Designação de gerente de projeto e representantes da CR das SPRF	Designação de pessoas com conhecimento sobre GR
4	Discussão sobre os resultados da pesquisa e medidas para tratamento dos riscos identificados	Autor e representantes das CRs	Apresentação oral; <i>brainstorming</i> ; Técnica estruturada “E se” (SWIFT)	Sede PRF	Fevereiro 2023	Criação de plano de tratamento de riscos	Ausência de Políticas de GR na PRF
5	Validação do plano de tratamento de riscos	Autor; Corregedor-Geral; Corregedores Regionais	Apresentação oral	Sede PRF	Março 2023	Validação do plano de tratamento de riscos	Sensibilização dos gestores quanto à necessidade de plano de tratamento de riscos
6	Normatização e implementação do plano de tratamento de riscos	Diretor-Geral; Corregedor-Geral	Publicação de normativa	Sede PRF	Junho 2023	Publicação de normativa com as medidas previstas no plano de tratamento de riscos	Burocracia para confecção de normativas na PRF
7	Pesquisa para	Autor	Pesquisa	Sede PRF	Julho de	Estudo de caso com abordagem	Ausência de apoio

	definição de modelo de GR para a atividade de Corregedoria				2023	quali-quantitativa, visando propor modelo de GR para a atividade correcional	institucional; ausência de suporte acadêmico
8	Apresentação dos resultados da pesquisa sobre o modelo de GR para a atividade correcional	Autor; Diretoria-Geral e Corregedoria-Geral	Apresentação oral	Sede PRF	Junho 2024	Aprovação do modelo de GR	Sensibilização do Diretor-Geral sobre a necessidade de modelo de GR para a atividade correcional
9	Publicação de Manual de GR da Corregedoria PRF	Direção-Geral	Boletim de serviço	Sede PRF	Agosto 2024	Divulgação do método de GR da Corregedoria para todo o efetivo da Corregedoria PRF	-
10	Capacitação do efetivo da Corregedoria PRF	Diretor-Geral; Corregedor-Geral; UniPRF	Reunião de trabalho	Sede PRF; SPRF; UniPRF	Outubro 2024	Definição de calendário de capacitação	Disponibilidade orçamentária