



Universidade de Brasília
Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração Pública

Everson Mesquita Pedrosa

***ACCOUNTABILITY* NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO:
UM ESTUDO SOBRE FATORES ASSOCIADOS AO DESEMPENHO
DE UMA CORREGEDORIA**

Relatório Técnico

Brasília/DF

2019

APRESENTAÇÃO

Este relatório técnico constitui resumo expandido da dissertação “*Accountability no setor público brasileiro: um estudo sobre fatores associados ao desempenho de uma corregedoria*”, apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas (FACE), da Universidade de Brasília (UnB).

Com este relatório técnico, tendo em consideração o objeto da pesquisa realizada, pretende-se fornecer aos gestores no âmbito da administração pública subsídios para o desenvolvimento de suas atividades com eficiência e para a tomada de decisões de modo racional.

As atividades acadêmicas do mestrado ocorreram nos anos de 2017 e 2018, sendo que a dissertação resumida neste relatório foi aprovada, em 18 de fevereiro de 2019, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. **Rodrigo Rezende Ferreira** – Presidente

Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília

Professor Adjunto da Universidade de Brasília

Prof. Dr. **Valmir Emil Hoffmann** – Membro titular

Doutor em Administração de Empresas, Universidad de Zaragoza

Professor Titular da Universidade de Brasília

Prof. Dr. **Luiz Akutsu** – Membro externo

Doutor em Administração, Universidade de Brasília

Auditor Federal de Controle Externo do Tribunal de Contas da União

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variáveis do modelo de análise	14
Tabela 2 - Categorias das variáveis do modelo de análise.....	14
Tabela 3 – Frequências das variáveis referentes aos processos disciplinares.....	15
Tabela 4 - Tipo de infração investigada e Resultado da investigação	16
Tabela 5 - Estatísticas do teste de qui-quadrado	17
Tabela 6 - Resíduos padronizados ajustados relativos à Duração da investigação.....	17
Tabela 7 - Resíduos padronizados ajustados relativos ao Resultado da investigação	19
Tabela 8 - Objetivos específicos e resultados	24

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Objetivos	10
1.1.1. Objetivo Geral.....	10
1.1.2. Objetivos Específicos.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1. Corregedoria como Instrumento de <i>Accountability</i>	10
2.2. Desempenho organizacional e investigação disciplinar	12
3. MÉTODO	12
3.1. Universo e Participantes	12
3.2. Instrumentos e Roteiro de Entrevistas	13
3.3. Procedimentos de Coleta dos Dados.....	13
3.4. Procedimentos de Análise dos Dados	13
4. RESULTADOS	15
4.1. Resultados descritivos das investigações disciplinares.....	15
4.2. Teste de qui-quadrado: análise de pares de variáveis	16
4.2.1. Resultados consolidados do teste de qui-quadrado.....	16
4.3. Análise de correspondência entre categorias de variáveis das investigações disciplinares	17
5. DISCUSSÃO	20
6. REFERÊNCIAS.....	25

1. INTRODUÇÃO

A imposição de controle permanente sobre as decisões de governantes e burocratas, intrínseca à concepção de Estado moderno em um regime democrático, traz à evidência a discussão do que, em língua inglesa, é definido como *accountability* (PACHECO, 2010). Essa expressão, segundo Schedler (1999), corresponde à obrigação dos agentes públicos de informar as partes interessadas sobre suas ações (*answerability*), bem como à capacidade dos órgãos de controle de impor sanções em razão do descumprimento de deveres por parte daqueles que ocupam o poder (*enforcement*). Em outras palavras, as discussões sobre os limites da atuação do Estado e de seus agentes, especialmente em regimes democráticos, ocorre no contexto das concepções sobre *accountability*, as quais, de modo geral, (i) dizem respeito à obrigação das organizações e agentes públicos de explicarem e justificarem suas ações ou omissões no exercício de seus poderes, e (ii) têm o propósito de expor a incompetência, a fraude, a negligência e o abuso de poder (OLSEN, 2014).

Além das demandas por transparência e pelo combate a abusos no setor público, o fortalecimento da *accountability* também envolve o poder de supervisão dos agentes públicos sob a perspectiva ética, bem como a busca por desempenho na prestação do serviço público (DUBNICK, 2005). Assim, a função de controle na administração pública abrange o combate à corrupção, muito focado na repressão de condutas ilegais, mas também se reporta à busca por qualidade de gestão na administração pública, com vistas a gerir políticas e aumentar a eficiência (LOUREIRO *et al.*, 2012). Por outro lado, o desempenho malsucedido dos sistemas de controle expõe o Estado à má gestão e à disseminação da corrupção em diferentes níveis e esferas governamentais, contribuindo para a desconfiança em relação às instituições democráticas (GIAMBIAGI e TAFNER, 2018). Em outras palavras, "controle da atividade estatal deve ser visto como um dos eixos que dão sustentação ao regime democrático" (PINHO e SACRAMENTO, 2009, p. 1350).

Nesse sentido, a atuação das corregedorias insere-se na concepção de *accountability* interna da organização, por meio das quais a supervisão dos burocratas é atribuída a outros burocratas, destacados para atuar na atividade de controle (CABRAL e LAZZARINI, 2014). Em consequência, é esperado que tais órgãos de controle, muito embora internalizados na estrutura da organização controlada, tenham a habilidade de "melhorar sua *accountability* e monitorar os desvios em relação aos objetivos pretendidos assim como em relação aos princípios gerais dos direitos civis, dos direitos humanos e da probidade" (CABRAL e LAZZARINI, 2014, p. 6).

O combate efetivo a práticas irregulares e até corruptas, portanto, passa pelo adequado desempenho das corregedorias do setor público, visto que têm a missão de funcionar como uma instância para investigação e punição de desvios atribuídos aos agentes públicos. Assim, a capacidade de resistir a ingerências que visem prejudicar o andamento ou o resultado de investigações, bem como a capacidade de atuar com independência, são atributos valorizados na aferição do desempenho desses órgãos de controle, sobretudo em processos de investigação disciplinar, cuja realização pode preceder a aplicação de punições no serviço público.

Em consequência, a depender do *status* do agente público investigado e de suas conexões e poder de influência dentro e fora de uma organização, podem ser suscitadas questões a respeito da capacidade da corregedoria de enfrentar pressões para, por exemplo, a obtenção de arquivamentos sumários ou para a inobservância de ritos habituais de trabalho, com prejuízo da adequada instrução processual e do esclarecimento dos fatos sob apuração. Outra forma de restringir a atuação de uma corregedoria também pode ocorrer por meio do uso abusivo de medidas recursais, muitas vezes perante o Poder Judiciário, com o objetivo de determinar o refazimento de atos e, por conseguinte, atrasar o andamento do processo de investigação.

Em função do contexto teórico e empírico destacado anteriormente, do ponto de vista aplicado, esta pesquisa partiu do fato-problema de que, atualmente, pouco ou praticamente nada se conhece sobre os fatores que afetam o desempenho organizacional relacionado a processos investigativos de responsabilidade da corregedoria pesquisada, especialmente no combate a comportamentos fraudulentos no serviço público. Desse modo, esta pesquisa orienta-se também a responder a seguinte pergunta: quais características dos processos administrativos disciplinares podem estar associadas ao desempenho da corregedoria em foco na realização de processos investigativos?

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em identificar características de processos administrativos disciplinares que podem estar associadas ao desempenho organizacional da corregedoria de interesse, relacionando-as com resultados finalísticos da área.

1.1.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Verificar características dos processos de investigação disciplinar amostrados tendo como dimensões de interesse o perfil dos agentes públicos acusados, a instrução processual e a conclusão da investigação;
- b) Descrever variáveis de resultados finalísticos da corregedoria e dos processos disciplinares, a saber: o tempo de trabalho do acusado na organização, quantidade de acusados investigados, natureza das irregularidades investigadas, tempo de duração da investigação e o seu julgamento final; e
- c) Identificar as características de processos de investigação disciplinar que se relacionam ao desempenho organizacional na investigação de desvios de conduta na corregedoria de interesse.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Corregedoria como Instrumento de *Accountability*

Tendo em consideração as diversas relações a partir da administração pública, Céndon (2000) apresenta a ideia de *accountability* administrativa, que se orienta por critérios jurídicos estabelecidos em lei, e, em sua dimensão vertical, consiste no relacionamento entre subordinados e superiores de uma organização, e, em sua dimensão horizontal, reporta-se ao vínculo entre, de um lado, o administrador e a administração pública em geral, e, de outro, os cidadãos e os órgãos de controle externo. Particularmente em sua dimensão vertical, a *accountability* administrativa diz respeito às obrigações que sujeitam os integrantes da administração pública, haja vista que, em termos legais e funcionais, espera-se que os agentes públicos atendam, por exemplo, às atribuições relacionadas ao cargo, ao dever de obediência e lealdade aos superiores, ao dever de uso adequado dos recursos públicos, ao dever de urbanidade e ao dever de respeito às leis (CÉNDON, 2000). Nesse contexto, acrescenta-se que:

As consequências da implementação da *accountability* administrativa em sua dimensão vertical são estabelecidas pela ordem jurídica e ocorrem por meio de um conjunto de procedimentos internos. Para os casos em que há o descumprimento da lei, eles podem assumir a forma de procedimentos disciplinares e podem resultar, em casos mais sérios, na expulsão do agente público. No entanto, as consequências da

implementação dessa dimensão de *accountability* administrativa também pode ser positiva, quando os mecanismos de controle e supervisão reconhecem a correção do desempenho ou da conduta dos agentes públicos e das unidades administrativas. Nesses casos, a implementação da *accountability* administrativa também pode acarretar um prêmio ou o reconhecimento público para aqueles que se destacaram no exercício da administração pública. (CÉNDON, 2000, p. 35)

De acordo com Mulgan (2000), um dos desdobramentos conceituais da *accountability* diz respeito à sua abrangência sobre a discricionariedade dos agentes públicos, no âmbito das relações internas da administração, notadamente em atividades desenvolvidas por profissionais especializados e independentes. O autor, por conseguinte, fala em *accountability* profissional, que inclui a ideia de escrutínio externo à atuação funcional mediante o controle de burocratas profissionais por seus superiores e por meio do funcionamento de órgãos de supervisão e disciplina formados por integrantes da mesma profissão. Segundo Mulgan (2000), a *accountability* profissional pode ser compreendida no conceito original de *accountability*, pois

O conceito de ‘account-ability’ inclui uma implicação de potencialidade, literalmente uma ‘capacidade’ de ser chamado a ‘prestar contas’. Pode se referir ao potencial escrutínio externo sob o qual a maioria dos expertos profissionais atuam, por mais independentes que sejam em suas decisões cotidianas. Todo médico, por exemplo, sabe que cada ação realizada (ou não realizada) pode em princípio se tornar o objeto de uma investigação disciplinar ou de uma medida legal. A este respeito, profissionais são literalmente responsáveis por suas ações profissionais porque estão sujeitos a serem chamados a prestar explicações posteriormente por qualquer de suas ações. Mas, nesse caso, a *accountability* a que estão potencialmente submetidos por todas as suas ações ainda é concebida como uma *accountability* externa, no sentido fundamental. (MULGAN, 2000, p. 560)

Ademais, as noções de *accountability* administrativa e profissional coincidem em uma área de interseção, pois muitas vezes os parâmetros de atuação profissional, em suas dimensões técnica e ética, integram o conjunto de normas que orientam a realização da administração pública por agentes profissionalizados encarregados de atividades complexas e demandantes de alta qualificação (CÉNDON, 2000). Por sua vez, Schedler (1999) esclarece que:

Diferentes formas de *accountability* apoiam-se em diferentes mecanismos de execução. A responsabilidade por exercer tanto a *accountability* política como moral aplica-se aos cidadãos, às associações civis, à mídia de massa e aos partidos de oposição. Tanto a *accountability* administrativa como a financeira são frequentemente confiadas a agências especializadas, a exemplo de ouvidorias, cortes administrativas, órgãos de contas, e organizações anticorrupção. Comissões de ética e cortes disciplinares são instituições habituais de *accountability* profissional. E os sistemas judiciais estão encarregados de garantir a *accountability* legal assim como constitucional. Como essa breve lista deixa claro, distinguir entre diferentes instâncias de prestação de contas constitui uma base útil para construir subtipos mais avançados de *accountability*. (SCHEDLER, 1999, pp. 22-23)

Neste estudo, observa-se que o contexto empírico da pesquisa é constituído por um órgão de corregedoria, cujo funcionamento pode ser contemplado no conceito de *accountability* administrativa, a partir de uma relação hierárquica, de conteúdo legal-burocrático, entre o órgão de controle e os agentes públicos submetidos à sua supervisão. Uma vez que a pesquisa pretende averiguar sobre características da atividade de investigação disciplinar desenvolvida na organização pesquisada, adota-se um nível analítico mais restrito, de maneira a considerar, em especial, a obrigação dos burocratas em explicar e justificar suas condutas e decisões tomadas no desempenho do cargo público, inclusive quanto aos aspectos técnicos e éticos referentes ao

exercício de uma profissão, sob pena de suportarem sanções formalmente previstas em Lei, em razão de condutas falhas ou oportunistas.

2.2. Desempenho organizacional e investigação disciplinar

Ao pesquisar sobre o desempenho de órgãos responsáveis por supervisionar agentes públicos na atividade policial, Prenzler e Lewis (2005) constataram que, embora diferentes conjuntos de indicadores possam ser usados para mensurar o desempenho, em geral são adotadas como indicadores as estatísticas sobre a quantidade de acusações recebidas e finalizadas por ano, o tempo dispendido para sua conclusão e os resultados atingidos relativamente à robustez na coleta de provas e às penalidades aplicadas. Por outro lado, Filstad e Gottschall (2011) observam que, além de medidas quantitativas, o desempenho dos órgãos de controle pode ser aferido, de forma abrangente, com base em um conjunto de indicadores sobre quantidade e qualidade das acusações recebidas; processo e tempo de conclusão das acusações; taxa de condenação em relação às acusações processadas; capacidade de aprendizado a partir da identificação de padrões nos casos processados; e a percepção de confiança no órgão sob a perspectiva da sociedade e dos agentes públicos.

Por outro lado, as dificuldades a respeito do desempenho organizacional no serviço público são potencializadas quando se trata do controle de burocratas por outros burocratas, isto é, quando se trata da atuação de um órgão de controle, estabelecido no interior de uma burocracia pública, com a missão de monitorar o comportamento de outros agentes públicos (CABRAL e LAZZARINI, 2014). Essa avaliação insere-se em uma discussão do tipo “quem vigia os vigias”, com base na premissa de que mesmo os níveis mais elevados de liderança e autoridade são passíveis de serem supervisionados pelos atos que praticam (HURWICZ, 2008). Arant (1936) observa que a existência de algum tipo de proximidade entre investigados e investigadores, bem como a proeminência e o grau de conexões da pessoa investigada dentro de uma organização podem comprometer a efetividade de um órgão disciplinar. Além disso, a investigação sobre desvios de conduta podem ser comprometidas em razão de processos de socialização com potencial para estabelecer um código de silêncio a respeito de práticas ilícitas entre os agentes de uma organização (IVKOVIĆ, 2003). Nesse contexto, o desempenho organizacional é definido como a capacidade que tem o órgão de controle para punir apropriadamente comportamentos irregulares, para além de potenciais ingerências que visem obstruir uma investigação ou frustrar o seu resultado (CABRAL e LAZZARINI, 2014).

No contexto empírico desta pesquisa, pretendeu-se contribuir para a avaliação do desempenho de uma corregedoria no serviço público, com enfoque na sua missão de investigar e punir agentes públicos integrantes de um corpo burocrático. A propósito, Rainey e Steinbauer (1999) sugerem que a efetividade das organizações está vinculada à realização de suas funções administrativas e operacionais de acordo com a missão organizacional. Assim, a par de medidas numéricas sobre processos iniciados e concluídos, tempo de duração das investigações e a quantidade de absolvições ou penalidades aplicadas, considerou-se que o desempenho de um órgão de controle está relacionado à sua independência para tomar decisões e à sua capacidade de resistir a influências com potencial de retardar a conclusão de investigações ou impedir a adequada aplicação de penalidades.

3. MÉTODO

3.1. Universo e Participantes

Desenvolveu-se uma pesquisa empírica, com o escopo de identificar características de processos administrativos disciplinares que podem estar associadas ao desempenho organizacional da corregedoria pesquisada. Para essa finalidade, foram considerados para amostragem e como unidade de análise os processos disciplinares com as seguintes características:

a) Tenham se originado e se desenvolvido no âmbito da corregedoria pesquisada, na forma de processo administrativo disciplinar (PAD), excluídas as sindicâncias, de maneira a permitir a interpretação dos resultados sobre processos orientados pelas mesmas regras legais, tendo em vista que os PADs e as sindicâncias possuem regramentos específicos;

b) Definitivamente julgados na esfera administrativa, haja vista o interesse em considerar atributos referentes às etapas de instauração, instrução e julgamento das investigações disciplinares; e

c) Encerrados no período de 2007 a 2017, de modo a compreender período expressivo e mais recente da atuação da corregedoria em tela.

Tendo em vista os requisitos acima delineados, foi constatado o total de 241 processos de interesse para esta pesquisa, os quais compõem o universo considerado válido para análise.

Com o objetivo de contextualizar e compreender os dados secundários e triangulá-los com os resultados obtidos a partir de análises estatísticas, bem como identificar eventuais limitações da pesquisa, foram realizadas entrevistas com 7 profissionais atuantes na corregedoria pesquisada, escolhidos segundo critérios de conveniência por acessibilidade, tendo estes experiência na área de investigação disciplinar e com tempo diverso de trabalho na organização.

3.2. Instrumentos e Roteiro de Entrevistas

Para a coleta de dados, inicialmente, foi realizada a análise documental de cada processo de investigação disciplinar integrante da amostra, de modo a modelar-se o banco de dados e a permitir sua inserção no *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para o processamento das técnicas.

Para realização das entrevistas, foi considerado roteiro estruturado.

A pesquisa adotou uma abordagem eminentemente quantitativa, de modo que as entrevistas realizadas tiveram o propósito de auxiliar a compreensão das práticas e dos fluxos de trabalho realizados na corregedoria de interesse e, conseqüentemente, auxiliar na discussão dos resultados numéricos obtidos.

3.3. Procedimentos de Coleta dos Dados

Na primeira etapa da pesquisa, a de análise documental e modelagem do banco de dados quantitativos, os dados foram coletados em documentos a respeito das investigações disciplinares, com o objetivo de detectar a ocorrência das variáveis selecionadas. Para isso, foram consideradas, primordialmente, as manifestações escritas que serviram para subsidiar a conclusão da investigação disciplinar. Essa etapa durou de abril a setembro de 2018.

Por sua vez, as entrevistas duraram, em média, 15 minutos e foram realizadas presencialmente, no período de setembro a dezembro de 2018, de maneira individual, nas dependências da organização pesquisada, com o auxílio de roteiro estruturado.

3.4. Procedimentos de Análise dos Dados

Para a análise dos dados quantitativos recolhidos no universo de processos de investigação disciplinar, foram elaboradas e examinadas tabelas de contingências de variáveis categóricas, primeiramente por meio do teste de qui-quadrado e, em seguida, com o uso da análise de correspondência, de acordo com o procedimento sugerido por Fávero e Belfiore (2017).

O modelo de análise da presente pesquisa considerou as variáveis assim descritas:

Tabela 1 - Variáveis do modelo de análise

Variáveis dependentes	Descrição
1 Duração da investigação	Tempo decorrido entre o início e o fim da investigação.
2 Resultado da investigação	Resultado da investigação após o julgamento pela autoridade competente.
Variáveis independentes	Descrição
3 Idade do investigado	Idade do investigado no início da investigação.
4 Tempo na organização	Tempo do investigado na organização no início da investigação.
5 Quantidade de investigados	Quantidade de investigados em cada caso sob investigação.
6 Tipo de infração investigada	Tipo de infração administrativa investigada em cada caso.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As categorias das variáveis analisadas ficaram estabelecidas conforme a Tabela 3:

Tabela 2 - Categorias das variáveis do modelo de análise

Variáveis dependentes	Categorias
1 Duração da investigação	Até 365 dias (1 ano) Mais de 365 até 730 dias (mais de 1 até 2 anos) Mais de 730 dias (mais de 2 anos)
2 Resultado da investigação	Absolvição Punição leve ou moderada Punição grave
Variáveis independentes	Categorias
3 Idade do investigado	Até 35 anos Mais de 35 até 50 anos Mais de 50 anos
4 Tempo na organização	Até 5 anos Mais de 5 até 10 anos Mais de 10 anos
5 Quantidade de investigados	1 investigado 2 investigados Mais de 2 investigados

6	Tipo de infração investigada	Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos
		Atividades incompatíveis com o serviço público
		Improbidade administrativa ou valimento do cargo
		Outros

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. RESULTADOS

4.1. Resultados descritivos das investigações disciplinares

A Tabela 5 sumariza estatísticas descritivas obtidas com o exame das variáveis categóricas relacionadas aos PADs integrantes da amostra.

Tabela 3 – Frequências das variáveis referentes aos processos disciplinares

Variáveis	Categorias	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
1 Idade do investigado	Até 35 anos	15	6,2	6,4
	Mais de 35 até 50 anos	116	48,1	49,6
	Mais de 50 anos	103	42,7	44
	Total	234	97,1	100
Omisso	Sistema	7	2,9	
Total		241	100	
2 Tempo na organização	Até 5 anos	29	12	15,4
	Mais de 5 até 10 anos	73	30,3	38,8
	Mais de 10 anos	86	35,7	45,7
	Total	188	78	100
Omisso	Sistema	53	22	
Total		241	100	
3 Quantidade de investigados	1 investigado	195	80,9	80,9
	2 investigados	19	7,9	7,9
	Mais de 2 investigados	27	11,2	11,2
Total		241	100	100
4 Duração da investigação	Até 365 dias (1 ano)	51	21,2	21,2
	Mais de 365 até 730 dias (mais de 1 até 2 anos)	102	42,3	42,3
	Continua			
	Mais de 730 dias (mais de 2 anos)	88	36,5	36,5
Total		241	100	100
5 Resultado da investigação	Absolvição	126	52,3	52,7
	Punição leve ou moderada	79	32,8	33,1
	Punição grave	34	14,1	14,2
	Total	239	99,2	100
Omisso	Sistema	2	0,8	
Total		241	100	
6 Tipo de infração investigada	Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos	93	38,6	38,6

Variáveis	Categorias	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
	Atividades incompatíveis com o serviço público	56	23,2	23,2
	Improbidade administrativa ou valimento do cargo	37	15,4	15,4
	Outros	55	22,8	22,8
Total		241	100	100

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 6 trata da ocorrência, em porcentagem, de grupos de PADs conforme o enquadramento normativo atribuído aos fatos investigados, ou seja, de acordo com o tipo de infração disciplinar, bem como registra as frequências dos resultados obtidos nas respectivas investigações.

Tabela 4 - Tipo de infração investigada e Resultado da investigação

Tipo de infração investigada	Frequência	Porcentagem	Resultado da investigação	Frequência	Porcentagem (em relação ao tipo de infração)
Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos	93	38,6	Absolvição	64	68,8%
			Punição leve ou moderada	29	31,2%
			Punição grave	0	0,0%
Atividades incompatíveis com o serviço público	56	23,2	Absolvição	24	42,9%
			Punição leve ou moderada	30	53,6%
			Punição grave	1	1,8%
Improbidade administrativa ou valimento do cargo	37	15,4	Absolvição	11	29,7%
			Punição leve ou moderada	2	5,4%
			Punição grave	24	64,9%
Outros	55	22,8	Absolvição	27	49,1%
			Punição leve ou moderada	18	32,7%
			Punição grave	9	16,4%
Total	241			239	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos limites da amostra, esses dados indicam que, na atividade de investigação disciplinar, a corregedoria em tela realiza, em geral, processos disciplinares contra 1 acusado, com mais de 35 anos de idade e há mais de 5 anos na organização, para apurar infrações de menor gravidade, com duração superior a 1 ano.

4.2. Teste de qui-quadrado: análise de pares de variáveis

4.2.1. Resultados consolidados do teste de qui-quadrado

Para o exame das características de processos de investigação disciplinar que podem influenciar o desempenho da corregedoria pesquisada, o teste de qui-quadrado resultou nos valores constantes da Tabela 15.

Tabela 5 - Estatísticas do teste de qui-quadrado

	Variáveis independentes	Variáveis dependentes	Valor do qui-quadrado	Graus de liberdade (gl)	Significância Assintótica (Bilateral)	Casos válidos	Células com contagem esperada menor do que 5	Contagem mínima esperada
1	Idade do investigado	Duração da investigação	3,875	4	0,423	234	1 (11,1%)	3,21
2	Idade do investigado	Resultado da investigação	0,927	4	0,921	232	2 (22,2%)	2,20
3	Tempo na organização	Duração da investigação	11,952	4	0,018	188	0 (0%)	5,71
4	Tempo na organização	Resultado da investigação	9,957	4	0,041	186	1 (11,1%)	4,06
5	Quantidade de investigados	Duração da investigação	20,008	4	0,000	241	1 (11,1%)	4,02
6	Quantidade de investigados	Resultado da investigação	3,465	4	0,483	239	2 (22,2%)	2,70
7	Tipo de infração investigada	Duração da investigação	14,252	6	0,027	241	0 (0%)	7,83
8	Tipo de infração investigada	Resultado da investigação	111,662	6	0,000	239	0 (0%)	5,26

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por conseguinte, consta-se a existência de associação estatisticamente significativa, ao nível de 5%, entre:

a) As variáveis “Tempo na organização” e “Duração da investigação”, para 4 graus de liberdade, com valor-P = 0,018;

b) As variáveis “Tempo na organização” e “Resultado da investigação”, para 4 graus de liberdade, com valor-P = 0,041;

c) As variáveis “Quantidade de investigados” e “Duração da investigação”, para 4 graus de liberdade, com valor-P = 0,000;

d) As variáveis “Tipo de infração investigada” e “Duração da investigação”, para 6 graus de liberdade, com valor-P = 0,027; e

e) As variáveis “Tipo de infração investigada” e “Resultado da investigação”, para 6 graus de liberdade, com valor-P = 0,000.

4.3. Análise de correspondência entre categorias de variáveis das investigações disciplinares

A Tabela 16, a seguir reproduzida, contém os valores dos resíduos padronizados ajustados obtidos em relação à variável dependente “Duração da investigação”.

Tabela 6 - Resíduos padronizados ajustados relativos à Duração da investigação

		Duração da investigação		
Variáveis independentes		Até 365 dias (1 ano)	Mais de 365 até 730 dias (mais de 1 até 2 anos)	Mais de 730 dias (mais de 2 anos)
1 Idade do investigado	Até 35 anos	1,2	0,4	-1,4
	Mais de 35 até 50 anos	-0,9	1,0	-0,3
	Mais de 50 anos	0,3	-1,3	1,0
2 Tempo na organização	Até 5 anos	0,7	2,0	-2,6
	Mais de 5 até 10 anos	1,4	-0,1	-1,0
	Mais de 10 anos	-1,8	-1,4	2,9

Variáveis independentes		Duração da investigação		
		Até 365 dias (1 ano)	Mais de 365 até 730 dias (mais de 1 até 2 anos)	Mais de 730 dias (mais de 2 anos)
3	Quantidade de investigados			
	1 investigado	1,9	2,1	-3,8
	2 investigados	0,0	-0,5	0,5
	Mais de 2 investigados	-2,4	-2,2	4,3
4	Tipo de infração investigada			
	Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos	-0,2	1,0	-0,8
	Atividades incompatíveis com o serviço público	1,9	0,4	-2,0
	Improbidade administrativa ou valimento do cargo	-2,1	-1,3	3,2
	Outros	0,1	-0,4	0,3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da mesma forma, os valores dos resíduos padronizados ajustados obtidos em relação à variável dependente “Resultado da investigação” estão registrados na Tabela 17:

Tabela 7 - Resíduos padronizados ajustados relativos ao Resultado da investigação

Variáveis independentes		Resultado da investigação		
		Absolvição	Punição leve ou moderada	Punição grave
1 Idade do investigado	Até 35 anos	0,6	0	-0,9
	Mais de 35 até 50 anos	-0,3	0	0,4
	Mais de 50 anos	-0,1	0	0
2 Tempo na organização	Até 5 anos	-0,7	2,5	-2,4
	Mais de 5 até 10 anos	0,5	-0,4	-0,2
	Mais de 10 anos	0	-1,4	1,9
3 Quantidade de investigados	1 investigado	-0,6	-0,3	1,2
	2 investigados	0,9	0,4	-1,9
	Mais de 2 investigados	-0,1	0	0,1
4 Tipo de infração investigada	Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos	4	-0,5	-5
	Atividades incompatíveis com o serviço público	-1,5	3,9	-3
	Improbidade administrativa ou valimento do cargo	-3	-3,9	9,6
	Outros	-0,5	0	0,6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, tendo em consideração os valores de resíduos padronizados ajustados iguais ou superiores a 1,96, que indicam o excesso de ocorrências em combinações de categorias, os resultados derivados da análise de correspondência permitem concluir que ocorre dependência:

a) Entre a categoria “Até 5 anos” (da variável “Tempo na organização”) e a categoria “Mais de 365 até 730 dias” (da variável “Duração da investigação”), com resíduo padronizado ajustado igual a 2,0;

b) Entre a categoria “Mais de 10 anos” (da variável “Tempo na organização”) e a categoria “Mais de 730 dias” (da variável “Duração da investigação”), com resíduo padronizado ajustado igual a 2,9;

c) Entre a categoria “Até 5 anos” (da variável “Tempo na organização”) e a categoria “Punição leve ou moderada” (da variável “Resultado da investigação”), com resíduo padronizado ajustado igual a 2,5;

d) Entre a categoria “1 investigado” (da variável “Quantidade de investigados”) e a categoria “Mais de 365 até 730 dias” (da variável “Duração da investigação”), com resíduo padronizado ajustado igual a 2,1;

e) Entre a categoria “Mais de 2 investigados” (da variável “Quantidade de investigados”) e a categoria “Mais de 730 dias” (da variável “Duração da investigação”), com resíduo padronizado ajustado igual a 4,3;

f) Entre a categoria “Improbidade administrativa ou valimento do cargo” (da variável “Tipo de infração investigada”) e a categoria “Mais de 730 dias” (da variável “Duração da investigação”), com resíduo padronizado ajustado igual a 3,2;

g) Entre a categoria “Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos” (da variável “Tipo de infração investigada”) e a categoria “Absolvição” (da variável “Resultado da investigação”), com resíduo padronizado ajustado igual a 4,0;

h) Entre a categoria “Atividades incompatíveis com o serviço público” (da variável “Tipo de infração investigada”) e a categoria “Punição leve ou moderada” (da variável “Resultado da investigação”), com resíduo padronizado ajustado igual a 3,9; e

i) Entre a categoria “Improbidade administrativa ou valimento do cargo” (da variável “Tipo de infração investigada”) e a categoria “Punição grave” (da variável “Resultado da investigação”), com resíduo padronizado ajustado igual a 9,6.

5. DISCUSSÃO

Nesta pesquisa, com base nos resultados do teste de qui-quadrado, constatou-se associação não aleatória entre (i) o tempo do investigado na organização, de um lado, bem como a duração e o resultado das investigações disciplinares, de outro; (ii) a quantidade de investigados em cada PAD, de um lado, bem como a duração das investigações disciplinares, de outro; e (iii) o tipo de infração investigada, de um lado, bem como a duração e o resultado das investigações disciplinares, de outro.

Embora tenha sido observada a relação estatística entre o tempo do agente investigado na organização e o desempenho da corregedoria, foi possível perceber, com base nas entrevistas realizadas, que, pelo menos em parte, os entrevistados não manifestaram a percepção de que características da pessoa investigada no PAD pudessem estar, de algum modo, relacionadas ao resultado da investigação. Segundo o Entrevistado 03:

[...] como no processo a gente apura, e eu dizia no começo, como a gente apura são fatos, na verdade o esforço no processo é no sentido de fazer juízo de valor em cima dos fatos, para avaliar se se amoldam ou não àquela proibição contida ali na legislação disciplinar. [...] Eu diria que, com base nas características da pessoa processada, eu diria que não [é possível prever o resultado do processo]. Exatamente porque o resultado do processo não se amolda à pessoa, mas os fatos é que podem fazer e a conduta dele naquele caso concreto é que podem acabar justificando a penalidade. No máximo, talvez, o histórico funcional do agente pode ser considerado como uma circunstância agravante da penalidade, mas não necessariamente para determinar a penalidade, para definir a gravidade da penalidade.

No entanto, essa percepção destoa da expectativa de que relações sociais internas à organização possam funcionar como óbice ao andamento da investigação e até mesmo comprometer a obtenção de um resultado imparcial (COLEMAN, 2002). Além disso, a existência de algum tipo de proximidade entre investigados e investigadores, bem como a proeminência e o grau de conexões da pessoa investigada dentro de uma organização, têm sido há muito indicados como fatores aptos a comprometer a efetividade de um órgão disciplinar (ARANT, 1936). Em determinados contextos, processos de socialização podem até mesmo estabelecer um código de silêncio a respeito de práticas ilícitas entre os agentes de uma organização e, em consequência, evitar ou inviabilizar a investigação desses desvios (IVKOVIĆ, 2003). Por outro lado, a reprovação de condutas indesejadas ou inaceitáveis está vinculada à avaliação sobre a intenção e as razões do ofensor e sobre as consequências do comportamento, e não se resume à descrição de um ato (FUKAMI e HOPKINS, 1993).

Quanto ao tempo do investigado na organização e sua associação com o desempenho da corregedoria em foco, os resultados da análise de correspondência sugerem que quanto maior o tempo do agente público investigado na organização, também é maior o tempo de duração da investigação disciplinar. Como visto, os agentes públicos com vínculo de até 5 anos na organização estão relacionados à ocorrência de investigações com duração de mais de 365 até 730 dias (mais de 1 até 2 anos), enquanto aos agentes com mais de 10 anos na organização associa-se a ocorrência de investigações com período superior a 730 dias (2 anos). Nesse

sentido, os resultados encontrados nesta pesquisa em princípio se coadunam com a constatação atingida por Pereira (2016), segundo o qual o aumento no tempo de serviço do acusado diminui a probabilidade de conclusão da investigação. Do ponto de vista teórico, essa associação pode indicar que os agentes mais experientes seriam mais hábeis para postergar a investigação em razão do conhecimento que possuem sobre o funcionamento processual da organização. Ademais, é possível cogitar que os agentes públicos com vínculo mais duradouro na organização tenham mais chances de desenvolver relações de amizade ou simpatia e, consequentemente, influenciar o andamento da investigação.

Por outro lado, embora os dados do universo permitam estabelecer uma relação de dependência entre os agentes investigados com até 5 anos na organização e a aplicação de punição leve ou moderada, não se identificou, a partir do exame dos resíduos padronizados ajustados derivados da análise de correspondência, associação estatisticamente significativa entre os agentes investigados com tempo superior a 5 anos na organização e a ocorrência de absolvição ou qualquer nível de punição resultante da investigação. Neste aspecto, os resultados obtidos na presente pesquisa parecem se afastar das conclusões resultantes do estudo de Cabral e Lazzarini (2014), no qual se constatou que o maior tempo do agente público investigado na organização diminui a probabilidade de aplicação de penalidade mais grave, com extinção do vínculo com o serviço público, seja porque os agentes mais experientes tenham mais conhecimento e conexões dentro da organização, seja porque as comissões de PADs relutam em adotar postura mais severa em relação a esses agentes. Em outras palavras, no que diz respeito ao desfecho da investigação disciplinar, os resultados estatísticos, no contexto organizacional da presente pesquisa, não são conclusivos quanto à ocorrência de risco de captura da corregedoria, ou seja, de comprometimento da efetividade de sua missão diante da investigação de agentes mais experientes na organização (BOYNE *et al.*, 2002).

Os resultados também apontam que a duração da investigação disciplinar está associada ao número de agentes públicos investigados no PAD. A esse respeito, Pereira (2016) verificou que o aumento na quantidade de acusados diminui a probabilidade de conclusão da investigação. No universo estudado, enquanto os PADs com apenas 1 investigado estão relacionados a investigações com mais de 365 até 730 dias (mais de 1 até 2 anos), os PADs com mais de 2 investigados associam-se a investigações mais demoradas, com duração superior a 730 dias (2 anos). As entrevistas realizadas na corregedoria em tela indicam que a duração da investigação disciplinar pode ser afetada por fatores diversos, entre os quais o número de pessoas processadas, como assevera o Entrevistado 03:

A multiplicidade de fatos apurados no processo. Processo com fato uno, evidentemente, em tese, sinaliza uma apuração mais célere do que um processo que tem uma multiplicidade de fatos. [...] Outro fator é a multiplicidade de acusados, é um outro fator que pode acabar determinando o atraso. O local ou os locais da ocorrência dos fatos. A necessidade ou não de acesso durante a instrução a informações que sejam protegidas, submetidas a algum grau de restrição de acesso, como por exemplo, o sigilo judicial ou mesmo o sigilo legal [...] Além disso, outro fator também que é comum a provocar atraso são as judicializações ocorridas no curso do processo. [...] Outro fator também é a necessidade ou não de realização de perícias para avaliação, por exemplo, de sanidade do acusado, isso pode acabar determinando a instauração de um incidente e consequentemente repercute no prazo.

Por conseguinte, o tempo do investigado na organização e a quantidade de acusados são características do processo disciplinar que podem explicar a duração da investigação. Nesta pesquisa, constatou-se que apenas 51 processos (21,2%) do universo foram concluídos no período de até 1 ano, período que se afasta substancialmente do prazo de 60 (dias) previsto em lei para a conclusão de PADs. Esse resultado se coaduna com as evidências recolhidas por

Nobrega e Tabak (2017), ao considerarem a tramitação de processos disciplinares no Poder Executivo federal brasileiro. Os mencionados autores afirmam que:

Conforme as informações disponíveis naquele banco de dados, entre os anos de 2010 a 2014 foram concluídos 22.737 Processos Administrativos Disciplinares no Poder Executivo Federal e o tempo médio de sua duração foi de 395 dias, sendo 275 dias com a comissão e 120 dias para julgamento.

Ou seja, ainda que haja um prazo legal previsto para a conclusão dos trabalhos, este lapso temporal não vem sendo observado pela Administração Pública Federal. As razões para tanto são as mais diversas possíveis, desde a complexidade dos fatos ventilados em certos processos, o que acaba por demandar uma instrução probatória mais longa, como a falta de capacitação dos servidores que compõem as comissões. (2017, p. 222)

No entanto, diferentemente dos achados de Cabral e Lazzarini (2014), não se atingiram, na presente pesquisa, valores significativos que permitam associar o resultado das investigações ao número de agentes públicos investigados. Sobre este aspecto, embora os resultados colhidos indiquem que a quantidade de investigados está associada à duração da investigação, o mesmo não ficou demonstrado em relação à incidência de absolvição, o que, de acordo com os autores em menção, poderia subsidiar a percepção de que o maior número de acusados dificultaria a coleta de provas e o julgamento dos envolvidos.

Também foi constatada associação entre o objeto das investigações e os respectivos resultados. Vale dizer, o enquadramento normativo das acusações investigadas mostrou-se relacionado com a ocorrência de absolvição, punição leve ou moderada e punição grave. Assim, verificou-se que PADs iniciados para apurar “Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos” estão associados à absolvição dos agentes públicos; PADs que investigaram a prática de “Atividades incompatíveis com o serviço público” mostraram-se relacionados com a aplicação de “Punição leve ou moderada”; e PADs que trataram de “Improbidade administrativa ou valimento do cargo” estiveram associados à ocorrência de punição grave. Esses resultados podem sugerir que a escolha da punição para os diferentes tipos de infração esteja respaldada no grau de intencionalidade e nas consequências do comportamento irregular, de maneira que a punição aplicada seja proporcional aos detalhes do caso e ao grau de desatendimento de um padrão moral determinado (CARLSMITH *et al.*, 2002).

Nesse sentido, observa-se que os entrevistados relataram a percepção segundo a qual o resultado da investigação é dependente dos fatos que sejam objeto de investigação e que serão considerados no momento do julgamento. Essa postura parece reforçar a conclusão de que, em uma organização, a aplicação de punições mais graves pode ocorrer com base na percepção sobre a intenção do ofensor ao adotar uma conduta ilícita, ainda que se trate de alguém com *status* elevado no contexto organizacional (FRAGALE *et al.*, 2009). Na corregedoria pesquisada, a associação entre os casos tipificados como “Improbidade administrativa ou valimento do cargo” e a ocorrência de punição grave pode significar uma reação moral proporcional à intenção do agente investigado que se envolve, deliberadamente, em práticas corruptas com o fim de obter vantagens indevidas. Segundo Klitgaard (1994, p. 40), citado por Pereira (2003, p. 46),

corrupção é o comportamento que se desvia dos deveres formais de uma função pública devido a interesses privados (pessoais, familiares, de grupo fechado) de natureza pecuniária ou para melhorar o *status*, ou que viola regras contra o exercício de certos tipos de comportamento ligados a interesses privados.

Assim, os resultados desta pesquisa sugerem que, independentemente da experiência do agente na organização, a ocorrência de corrupção não é tolerada na investigação e no julgamento de processos disciplinares da corregedoria em questão. Consequentemente, tal

como sugerido por Bennett e Robinson (2003), a reprovação de uma determinada conduta ocorre em contraponto a um padrão moral aceito socialmente ou mesmo dentro de uma organização. A esse respeito, o Entrevistado 02 considerou fundamental para a aplicação de uma punição grave:

Primeiro é o enquadramento do fato. Verificar, de forma fria, pelas provas dos autos que realmente aquele ato foi cometido. No primeiro momento se verifica isso e a questão dos próprios antecedentes também da pessoa e do dolo, se for o caso de uma infração com dolo. [...] No caso dessas situações de improbidade e de valimento, mesmo que a pessoa seja super correta, não tenha nenhuma mancha no seu antecedente funcional, mas assim, se está configurado o fato e aquele fato enquadra numa situação de demissão, que a lei coloca como demissão, aí não tem como a gente ter margem, o enquadramento é esse, então é feita a aplicação da sanção.

O Entrevistado 04 acrescentou que:

A penalidade de demissão na visão de uma atividade de julgamento de processo disciplinar está vinculada à infração praticada. Então, hoje como há uma tipicidade fechada para as penalidades disciplinares, havendo uma infração a qual a lei cominou uma penalidade de demissão, vai ser aplicada a demissão. [...] O enquadramento vai depender muito da investigação disciplinar. Então, retomando aquela questão da apuração disciplinar, procurar por materialidade e autoria que comprovem aquela infração. [...] Então eu acredito que a apuração tem que buscar os meios materiais e verificar se o agente praticou aquela conduta.

A associação entre tipos de infrações e o desempenho organizacional também suscita o debate sobre a adequação no uso de recursos destinados à investigação de agentes públicos. Além de significarem a desobediência a regras éticas e jurídicas, observa-se que a perpetração de práticas ilícitas acarreta custos econômicos, em especial com a manutenção de uma estrutura burocrática para a descobrir, combater e punir desvios de comportamento (BECKER, 1968; BOYNE et al., 2002).

No particular, a ocorrência do resultado “Absolvição” em 64 casos (68,8%) tipificados como “Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos” pode sugerir uma postura organizacional demasiadamente rigorosa quando da decisão pelo início da investigação, a qual, todavia, não se confirma após a instrução do processo; ou mesmo uma possível relutância na utilização da penalidade de advertência, aplicável a infrações de menor gravidade. De uma forma ou de outra, a associação de investigações sobre condutas menos graves à absolvição dos acusados, sobretudo quando tais investigações são iniciadas após a coleta de elementos indiciários em procedimento prévio, indica a necessidade de melhor avaliação quanto à utilização dos recursos disponíveis para a atividade de investigação disciplinar na corregedoria pesquisada. A esse respeito, observa-se que uma das medidas do desempenho de um órgão controle consiste em aferir a taxa de condenação após a decisão de processar um agente público, de modo que o maior número de condenações em relação aos casos processados indica melhor desempenho (FILSTAD e GOTTSCHALK, 2011).

Também se identificou relação de dependência entre o tipo da infração investigada e a duração da investigação. De acordo com os resultados da análise de correspondência, essa relação ocorreu entre as investigações sobre acusações de improbidade administrativa ou valimento do cargo público e PADs com duração maior do que 730 dias (2 anos). No contexto organizacional pesquisado, uma explicação possível para essa associação pode estar na maior complexidade na apuração de práticas de corrupção, inclusive por causa da qualidade e da extensão do direito de defesa dos agentes públicos acusados, tal como indica o Entrevistado 02:

Quanto maior a irregularidade, a corrupção, mais complexo é o processo em termos dos advogados que essa pessoa... enfim, do material que essa pessoa tem a sua

disposição para sua defesa, que é normalmente uma supra defesa, é mais do que uma defesa, é quase que uma litigância de má-fé no processo. Então dá para você verificar que quando é um processo de uma baixa complexidade, uma falta de urbanidade, normalmente a defesa é muito mais simples, ou o caso de perda de prazo... que é só uma suspensão... Então é uma coisa muito mais simples, a atuação dos advogados nesses processos é muito mais esbarrada, muito mais tranquila, do que nesses processos em que na verdade a gravidade da conduta é muito maior.

Esse resultado também pode sugerir a tentativa de retardar o processo de investigação por meio do abuso do direito de defesa. Quanto a este aspecto, Coleman (2002) observa que um dos riscos à investigação consiste no uso de técnicas de obstrução por parte das pessoas acusadas, o que pode se revelar na recusa em colaborar com a investigação mediante o compartilhamento de informações, na apresentação excessiva de documentos ou no uso de argumentos diversionistas, tudo com a finalidade de consumir tempo e atrasar a conclusão do processo.

Os resultados parecem sugerir, em conformidade com as conclusões de Cabral e Lazzarini (2014), que o tempo de atividade do acusado na organização pode afetar o desempenho de um órgão de controle. Além disso, tendo vista o objeto desta pesquisa, também foi possível constatar que alguns desvios investigados aparentemente são considerados, dentro do contexto organizacional, como situações corriqueiras e esperadas em relação ao conjunto das atividades atribuídas aos agentes da organização. A esse respeito, os referidos autores propõem que normas e códigos informais, de conhecimento disseminado na organização, podem determinar o resultado da investigação mediante a ocorrência de julgamentos com consequências menos graves.

Por fim, os objetivos específicos desta pesquisa foram atendidos conforme sintetizado na Tabela 18, haja vista os métodos estatísticos empregados:

Tabela 8 - Objetivos específicos e resultados

Objetivos específicos	Resultados
Verificar características dos processos de investigação disciplinar amostrados.	Foram analisadas características sobre os agentes públicos investigados (idade e tempo na organização), sobre a instrução processual (duração, quantidade de investigados e tipo de infração) e sobre o resultado da investigação (absolvição ou aplicação de penalidade).
Descrever variáveis de resultados finalísticos da corregedoria e dos processos disciplinares;	Foram descritas as variáveis dependentes (duração e resultado da investigação) e independentes (idade, tempo na organização, quantidade de investigados e tipo de infração) do modelo de análise para o exame do desempenho da corregedoria na atividade de investigação disciplinar.
Identificar as características de processos de investigação disciplinar que se relacionam ao desempenho organizacional.	Foram identificadas como relacionadas ao desempenho organizacional categorias: da variável “Tempo na organização” e da variável “Duração da investigação”; da variável “Tempo na organização” e da variável “Resultado da investigação”; da variável “Quantidade de investigados” e da variável “Duração da investigação”; da variável “Tipo de infração investigada” e da variável “Duração da investigação”; da variável “Tipo de infração investigada” e da variável “Resultado da investigação”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo como contexto o problema sobre a necessidade de controle da atuação do controlador (HURWICZ, 2008), esta pesquisa tratou sobre o desempenho de uma corregedoria do setor público na realização de investigações disciplinares. Considerou-se que, em uma burocracia pública, é comum que agentes de uma organização sejam destacados para investigar

outros agentes da mesma organização, com o risco de que processos internos de socialização afetem negativamente o desempenho de uma corregedoria. No entanto, é esperado que os órgãos com funções disciplinares exerçam sua missão de modo independente, com o objetivo de proteger o interesse público por meio da aplicação da lei àqueles acusados de práticas ilícitas (BERAL e SISK, 1964). A busca por esse desiderato, mediante a realização de processos disciplinares para investigar e punir desvios de conduta, fortalece a noção de *accountability* pública ao valorizar o cumprimento das obrigações dos agentes públicos no exercício de suas funções (CÉNDON, 2000). Os resultados obtidos com base em um conjunto de PADs, em uma corregedoria do setor público, sugerem, em resumo, que o tempo do agente na organização, a quantidade de agentes acusados e o tipo de infração podem impactar a duração da investigação disciplinar, bem assim que o tipo de infração parece ser fundamental para o resultado da investigação. Por outro lado, não foi possível concluir que o tempo do agente na organização está associado ao resultado da investigação, ou seja, não se constatou que os agentes há mais tempo na organização sejam absolvidos ou punidos de modo menos grave.

6. REFERÊNCIAS

ARANT, H. W. Making disciplinary procedures more effective. **American Bar Association Journal**, v. 22, n. 3, p. 188-191, 1936.

BECKER, G. S. Crime and Punishment: An Economic Approach. **Journal of Political Economy**, v. 76, n. 2, p. 169-217, 1968.

BENNETT, R. J.; ROBINSON, S. L. The past, present, and future of workplace deviance research. In: GREENBERG, J. (Ed.). **Organizational behavior: The state of the science**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2003.

BERAL, H.; SISK, M. The administration of complaints by civilians against the police. **Harvard Law Review**, v. 77, n. 3, p. 499-519, 1964.

BOYNE, G.; DAY, P.; WALKER, R. The Evaluation of Public Service Inspection: A Theoretical Framework. **Urban Studies**, v. 39, n. 7, p. 1197-1212, 2002.

CABRAL, S.; LAZZARINI, S. G. The “guarding the guardians” problem: An analysis of the organizational performance of an internal affairs division. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 3, p. 797-829, 2014.

CARLSMITH, K. M.; DARLEY, J. M.; ROBINSON, P. H. Why Do We Punish? Deterrence and Just Deserts as Motives for Punishment. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 83, p. 284-299, 2002.

CÉNDON, A. B. Accountability and Public Administration: Concepts, Dimension, Developments. In: KELLY, M. (Ed.). **Openness and Transparency in Governance: Challenges and Opportunities**. Maastricht: NISPACEE/EIPA, 2000.

COLEMAN, J. W. **The criminal elite: understanding white-collar crime**. Nova Iorque: Worth, 2002.

DUBNICK, M. Accountability and the Promise of Performance: In Search of the Mechanisms. **Public Performance & Management Review**, v. 28, n. 3, p. 376-417, 2005.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FILSTAD, C.; GOTTSCHALK, P. Performance evaluation of police oversight agencies. **Policing & Society**, v. 21, n. 1, p. 96-109, 2011.

FRAGALE, A. R. et al. The higher they are, the harder they fall: The effects of wrongdoer status on observer punishment recommendations and intentionality attributions. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 108, p. 53-65, 2009.

FUKAMI, C. V.; HOPKINS, D. M. The Role of Situational Factors in Disciplinary Judgements. **Journal of Organizational Behavior**, v. 14, n. 7, p. 665-676, 1993.

GIAMBIAGI, F.; TAFNER, P. **Com radicalismo e sem diálogo, Brasil corre risco de abandonar a democracia**. Folha de S. Paulo. Brasil: Grupo Folha 2018.

HURWICZ, L. But Who Will Guard the Guardians? **The American Economic Review**, v. 98, n. 3, p. 577-585, 2008.

IVKOVIĆ, S. K. To Serve and Collect: Measuring Police Corruption. **The Journal of Criminal Law and Criminology** v. 93, n. 2/3, p. 593-650, 2003.

LOUREIRO, M. R. et al. Do controle interno ao controle social: a múltipla atuação da CGU na democracia brasileira. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 17, n. 60, p. 54-67, 2012.

MULGAN, R. 'Accountability': an ever-expanding concept? **Public Administration**, v. 78, n. 3, p. 555-573, 2000.

NOBREGA, A. C. V.; TABAK, B. M. Custos da Atividade Disciplinar no Poder Executivo Federal. **Revista do Mestrado em Direito da Universidade Católica de Brasília**, v. 11, n. 2, p. 212-234, 2017.

OLSEN, J. P. Accountability and Ambiguity. In: BOVENS, M.;GOODIN, R. E., *et al* (Ed.). **The Oxford Handbook of Public Accountability**. Oxford: Oxford University Press, 2014.

PACHECO, R. S. A agenda da nova gestão pública. In: LOUREIRO, M. R.;ABRUCIO, F. L., *et al* (Ed.). **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

PEREIRA, A. B. C. **Accountability interna em forças policiais: um estudo sobre os fatores associados ao desempenho de uma corregedoria de polícia**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2016.

PEREIRA, J. M. Reforma do Estado e Controle da Corrupção no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 4, n. 1, p. 40-58, 2003.

PINHO, J. A. G. D.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, 2009.

PRENZLER, T.; LEWIS, C. Performance Indicators for Police Oversight Agencies. **Australian Journal of Public Administration**, v. 64, n. 2, p. 77-83, 2005.

RAINEY, H. G.; STEINBAUER, P. Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 9, n. 1, p. 1-32, 1999.

SCHEDLER, A. Conceptualizing Accountability. In: SCHEDLER, A.; DIAMOND, L., *et al* (Ed.). **The Self-restraining state: power and accountability in new democracies**: Lynne Rienner Publishers, 1999.