



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**

Brasília/DF

2019

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**

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

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira

Brasília/DF

2019

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**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas, da Universidade de Brasília.

Aprovado em ___ de fevereiro de 2019.

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

Prof. Dr. **Francisco Antônio Coelho Júnior** – Membro suplente _____
Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e Organizações, Universidade de Brasília
Professor Associado I da Universidade de Brasília

RESUMO

Esta pesquisa identificou características de processos administrativos disciplinares que estão associadas ao desempenho organizacional da corregedoria de um órgão público brasileiro, que, por questões de sigilo intimamente relacionadas a processos de natureza disciplinar, não foi identificado na presente pesquisa. Para tanto, foram examinados os resultados finalísticos da área, bem como as características dos processos administrativos disciplinares (PADs), que poderiam estar associadas ao seu desempenho, de acordo com a literatura científica acerca do tema, como o tempo dispendido nas investigações, a natureza dos fatos investigados e o perfil dos investigados. A principal justificativa do estudo baseia-se no fato de que os órgãos de corregedoria desempenham função relevante para a *accountability* na administração pública, pois refletem relação hierárquica, de conteúdo legal-burocrático, entre o órgão de controle e os agentes públicos submetidos à sua supervisão. Por outro lado, tendo em vista o risco de captura da atividade de controle, o desempenho organizacional foi definido como a capacidade do órgão de controle de resistir a ingerências cuja finalidade é obstruir uma investigação ou frustrar os seus resultados. Quanto ao método, a pesquisa adotou abordagem predominantemente quantitativa, com o uso das técnicas estatísticas do teste de qui-quadrado e da análise de correspondência para avaliar a associação entre as características dos PADs e o desempenho da área. Para a modelagem do banco de dados e das variáveis de interesse, foi realizada a análise documental referente a um conjunto de 241 processos disciplinares encerrados entre 2007 e 2017, sendo esse período de interesse definido por conveniência e acessibilidade. Os dados foram organizados em banco de dados e posteriormente inseridos e analisados por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Para triangulação com os dados numéricos, foram também realizadas 7 entrevistas com integrantes da organização. Os resultados apontam para a associação entre determinadas características dos PADs e o desempenho da corregedoria. O tempo de trabalho do agente público investigado na organização e a quantidade de agentes acusados em cada processo estão associados a investigações mais demoradas. Também se observou que, embora as investigações sobre fraude e corrupção estejam relacionadas a processos mais duradouros, também se associam aos casos em que há aplicação de punição grave, com a expulsão do serviço público. Ademais, o maior tempo do agente investigado na organização não se mostrou associado à ocorrência de absolvição ou punições menos graves, o que indica a observância de outros critérios no julgamento das investigações, independentemente do *status* do agente público acusado. Ao final, os limites da pesquisa são discutidos e é apresentada uma agenda de pesquisas futuras.

Palavras-chave: Corregedoria, Desempenho, Investigação, *Accountability*.

ABSTRACT

This research identified characteristics of administrative disciplinary proceedings (PADs) that are associated with the organizational performance of an internal affairs unit in a Brazilian public agency, which, for issues of secrecy closely related to proceeding with disciplinary nature, was not identified in the present research. To that end, the final results of the area were examined, as well as the characteristics of the administrative disciplinary proceedings (PADs), which could be associated with their performance, according to the scientific literature on the theme, such as the time spent on investigations, the nature of the investigated facts and the profile of the investigated ones. The main justification of the study is based on the fact that the internal affairs units play a relevant role for accountability in the public administration, since they reflect a hierarchical relationship, with legal-bureaucratic content, between the control agency and the public agents submitted to its supervision. On the other hand, in view of the risk of capture of control activity, organizational performance was defined as the ability of the control body to resist interferences whose purpose is to obstruct an investigation or to frustrate its results. As for the method, the research adopted a predominantly quantitative approach, using the statistical techniques of chi-square test and correspondence analysis to evaluate the association between the characteristics of the PADs and the performance of the area. For the modeling of the database and the variables of interest, a documental analysis was carried out regarding a set of 241 disciplinary proceedings concluded between 2007 and 2017, being this period of interest defined by convenience and accessibility. The data were organized in database and later inserted and analyzed through the software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). For triangulation with numerical data, 7 interviews were also conducted with members of the organization. The results point to the association between certain characteristics of the PADs and the performance of the internal affairs unit. The working time of the public agent investigated in the organization and the number of accused agents in each proceeding are associated with more time-consuming investigations. It was also observed that, although investigations into fraud and corruption are related to longer-term processes, they are also associated with cases where there is a serious punishment, with the expulsion of the public service. In addition, the longer time of the investigated agent in the organization was not associated with the occurrence of exoneration or less severe punishments, which indicates the observance of other criteria in the investigation judgment, regardless of the status of the accused public agent. At the end, the limits of the research are discussed and an agenda for future research is presented.

Keywords: Internal affairs unit, Performance, Investigation, Accountability.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Roteiro das entrevistas.....	35
Tabela 2 - Variáveis do modelo de análise.....	37
Tabela 3 - Categorias das variáveis do modelo de análise.....	39
Tabela 4 - Relações entre variáveis e categorias de variáveis do modelo de análise.....	40
Tabela 5 – Frequências das variáveis referentes aos processos disciplinares.....	41
Tabela 6 - Tipo de infração investigada e Resultado da investigação.....	43
Tabela 7 - Tabela de contingência: Idade do investigado e Duração da investigação.....	45
Tabela 8 - Tabela de contingência: Idade do investigado e Resultado da investigação.....	46
Tabela 9 - Tabela de contingência: Tempo na organização e Duração da investigação.....	47
Tabela 10 - Tabela de contingência: Tempo na organização e Resultado da investigação.....	48
Tabela 11 - Tabela de contingência: Quantidade de investigados e Duração da investigação.....	49
Tabela 12 - Tabela de contingência: Quantidade de investigados e Resultado da investigação.....	50
Tabela 13 - Tabela de contingência: Tipo de infração investigada e Duração da investigação.....	51
Tabela 14 - Tabela de contingência: Tipo de infração investigada e Resultado da investigação.....	52
Tabela 15 - Estatísticas do teste de qui-quadrado.....	53
Tabela 16 - Resíduos padronizados ajustados relativos à Duração da investigação.....	55
Tabela 17 - Resíduos padronizados ajustados relativos ao Resultado da investigação.....	56
Tabela 18 - Objetivos específicos e resultados.....	64
Tabela 19 - Apêndice A: Resumo de processamento de casos.....	77
Tabela 20 - Apêndice A: Tabulações cruzadas.....	77
Tabela 21 - Apêndice A: Testes qui-quadrado.....	78
Tabela 22 - Apêndice B: Resumo de processamento de casos.....	79
Tabela 23 - Apêndice B: Tabulações cruzadas.....	79
Tabela 24 - Apêndice B: Testes qui-quadrado.....	80
Tabela 25 - Apêndice C: Resumo de processamento de casos.....	81
Tabela 26 - Apêndice C: Tabulações cruzadas.....	81
Tabela 27 - Apêndice C: Testes qui-quadrado.....	82
Tabela 28 - Apêndice D: Resumo de processamento de casos.....	83
Tabela 29 - Apêndice D: Tabulações cruzadas.....	83
Tabela 30 - Apêndice D: Testes qui-quadrado.....	84
Tabela 31 - Apêndice E: Resumo de processamento de casos.....	85
Tabela 32 - Apêndice E: Tabulações cruzadas.....	85
Tabela 33 - Apêndice E: Testes qui-quadrado.....	86
Tabela 34 - Apêndice F: Resumo de processamento de casos.....	87
Tabela 35 - Apêndice F: Tabulações cruzadas.....	87
Tabela 36 - Apêndice F: Testes qui-quadrado.....	88
Tabela 37 - Apêndice G: Resumo de processamento de casos.....	89
Tabela 38 - Apêndice G: Tabulações cruzadas.....	89
Tabela 39 - Apêndice G: Testes qui-quadrado.....	90
Tabela 40 - Apêndice H: Resumo de processamento de casos.....	92
Tabela 41 - Apêndice H: Tabulações cruzadas.....	92
Tabela 42 - Apêndice H: Testes qui-quadrado.....	93

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Objetivos	12
1.1.1. Objetivo Geral.....	12
1.1.2. Objetivos Específicos.....	12
1.2. Justificativa	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. <i>Accountability</i> e Governança Públicos	18
2.2. Corregedoria como Instrumento de <i>Accountability</i>	22
2.3. Desempenho organizacional e investigação disciplinar	26
3. MÉTODO	33
3.1. Descrição da Organização.....	33
3.2. Universo e Participantes	34
3.3. Instrumentos e Roteiro de Entrevistas	35
3.4. Procedimentos de Coleta dos Dados.....	36
3.5. Procedimentos de Análise dos Dados.....	36
4. RESULTADOS	41
4.1. Resultados descritivos das investigações disciplinares.....	41
4.2. Teste de qui-quadrado: análise de pares de variáveis	44
4.2.1. Análise da associação estatística entre as variáveis Idade do investigado e Duração da investigação	44
4.2.2. Análise da associação estatística entre as variáveis Idade do investigado e Resultado da investigação.....	45
4.2.3. Análise da associação estatística entre as variáveis Tempo na organização e Duração da investigação	46
4.2.4. Análise da associação estatística entre as variáveis Tempo na organização e Resultado da investigação.....	47
4.2.5. Análise da associação estatística entre as variáveis Quantidade de investigados e Duração da investigação	48
4.2.6. Análise da associação estatística entre as variáveis Quantidade de investigados e Resultado da investigação.....	49
4.2.7. Análise da associação estatística entre as variáveis Tipo de infração investigada e Duração da investigação	50
4.2.8. Análise da associação estatística entre as variáveis Tipo de infração investigada e Resultado da investigação.....	52
4.2.9. Resultados consolidados do teste de qui-quadrado.....	53

4.3. Análise de correspondência entre categorias de variáveis das investigações disciplinares	54
5. DISCUSSÃO	58
6. CONCLUSÃO	66
7. REFERÊNCIAS.....	71
APÊNDICE A - RESULTADOS: IDADE DO INVESTIGADO E DURAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO.....	77
APÊNDICE B - RESULTADOS: IDADE DO INVESTIGADO E RESULTADO DA INVESTIGAÇÃO.....	79
APÊNDICE C - RESULTADOS: TEMPO NA ORGANIZAÇÃO E DURAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO.....	81
APÊNDICE D - RESULTADOS: TEMPO NA ORGANIZAÇÃO E RESULTADO DA INVESTIGAÇÃO.....	83
APÊNDICE E - RESULTADOS: QUANTIDADE DE INVESTIGADOS E DURAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO.....	85
APÊNDICE F - RESULTADOS: QUANTIDADE DE INVESTIGADOS E RESULTADO DA INVESTIGAÇÃO.....	87
APÊNDICE G - RESULTADOS: TIPO DE INFRAÇÃO INVESTIGADA E DURAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO.....	89
APÊNDICE H - RESULTADOS: TIPO DE INFRAÇÃO INVESTIGADA E RESULTADO DA INVESTIGAÇÃO.....	92

1. INTRODUÇÃO

É premissa de qualquer Estado democrático que “o público é em última análise a única fonte de autoridade soberana, e é ao público a quem todos os agentes públicos devem por fim prestar contas” (GOODIN, 2008, p. 163). Por outro lado, se é certo que o poder estatal assenta a sua legitimidade a partir de uma autorização popular pressuposta, é historicamente antiga na filosofia política a constatação de que o poder demanda controle, bem como a preocupação a respeito de como domesticá-lo, prevenir o seu abuso e sujeitá-lo a procedimentos e regras de conduta (SCHEDLER, 1999).

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).

Por outro lado, é recorrente a afirmação de que o termo *accountability* adquiriu diversas acepções no estudo da Administração Pública, as quais vão além de sua ligação etimológica com a noção de registros financeiros ou patrimoniais, originalmente com a finalidade de promover a cobrança de tributos e de estabelecer as bases da autoridade real na Inglaterra do século XI, em relação à qual os proprietários eram obrigados a informar sobre suas posses (BOVENS, 2007). Ao examinar o funcionamento de democracias políticas, O'Donnell (1999) contrapõe, de um lado, o conceito de *accountability* vertical, associado à realização de eleições livres, ao exercício das liberdades de expressão e associação, bem como ao acesso a variadas fontes de informação, ao conceito, de outro lado, de *accountability* horizontal, compreendida como

[...] a existência de agências estatais que estejam legalmente capacitadas e autorizadas, e efetivamente vocacionadas e aptas, para adotar ações que se estendam do monitoramento ordinário à punição criminal ou ao *impeachment* relativamente a ações

ou omissões de outros agentes ou órgãos do Estado que possam ser qualificadas como ilegais. (O'DONNELL, 1999, p. 38)

Pacheco (2010) observa que em um regime de democracia representativa, caracterizado pela legitimação do poder com base na vontade popular, pelo dever de prestação de contas por parte dos governantes, bem assim pelo reconhecimento de limites à atuação estatal e de direitos pertencentes aos cidadãos, a exigência de controle sobre o poder do Estado não se dirige apenas aos governantes, na seara de disputas políticas e eleitorais. Segundo esse autor, a demanda por controle, em consonância com o modelo weberiano clássico, também inclui os burocratas, especialmente no que se refere à legalidade e à probidade de seus atos, além da responsabilização política derivada da eventual falta de clareza, na prática, entre a atuação de políticos eleitos e a participação de burocratas na formulação e implementação de políticas públicas.

Ao considerar os tipos de domínio idealizados por Max Weber, Girglioli (1997) acentua que, sendo imprescindível no Estado moderno, a burocracia acarreta a necessidade de controle por parte da liderança política. Assim, segundo o referido autor, em um “sistema de domínio legal-burocrático para o líder político não é suficiente derrotar os outros líderes no contexto eleitoral, mas deve também ser controlada a atuação da Burocracia em cujas mãos está o exercício diário da autoridade” (1997, p. 127). Ao tratar sobre a *accountability* como a responsabilidade do Estado e de seus agentes em garantir os resultados e os impactos das ações públicas de acordo com as demandas dos administrados, Campos (1990) observa que o desenvolvimento de estruturas burocráticas “traz consigo a necessidade da proteção dos direitos do cidadão contra os usos (e abusos) do poder pelo governo como um todo, ou de qualquer indivíduo investido em uma função pública” (1990, p. 33).

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.

Tendo em vista este contexto brevemente descrito, quanto a esta pesquisa, focou-se em uma corregedoria, integrante da estrutura de controle interno em uma organização pública, com a responsabilidade de fiscalizar a conduta funcional de servidores públicos, bem como realizar, por meio da instauração de processo administrativo disciplinar (PAD), investigações a respeito das atividades e comportamentos atribuídos àqueles agentes públicos.

Esta pesquisa pretendeu contribuir para o aprimoramento da *accountability* no âmbito da organização pesquisada, notadamente no que diz respeito à atividade de investigação disciplinar de sua corregedoria. Para tanto, buscou-se, em suma, detectar fatores relacionados ao desempenho organizacional da corregedoria na condução e no julgamento de processos de

investigação disciplinar. Desse modo, buscou-se contribuir para o entendimento de como e se determinados atributos dos processos de investigação podem estar relacionados ao desempenho da corregedoria. Consequentemente, este estudo visa subsidiar a tomada de decisão organizacional mais efetiva no que diz respeito, por exemplo, à formação de comissões investigativas em função de características 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?

Nas próximas seções desta dissertação, serão delineados os objetivos da pesquisa e suas justificativas. Em seguida, serão abordadas as bases teóricas do trabalho, os métodos empregados, os resultados obtidos e sua discussão e, por fim, as considerações finais do trabalho.

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.

1.2. Justificativa

As décadas de 1980 de 1990 foram marcadas pela intensificação de mudanças nos modos de gestão da administração pública no Brasil, no que ficou conhecido como Nova Gestão Pública, em decorrência de mudanças nas expectativas econômicas e sociais relacionadas ao Estado e ao seu aparelho burocrático, os quais precisavam se adequar a cenários de crise fiscal, disputa por investimentos privados, adequação a novos conhecimentos organizacionais e tecnologias, bem como aos princípios do neoliberalismo (SECCHI, 2009). Com efeito, as pressões econômicas, sociais, tecnológicas e políticas originadas desde 1970, acarretaram, nos anos seguintes, em demandas por reformas na organização e no funcionamento do Estado brasileiro, com o escopo de conferir à administração pública mais eficiência, eficácia, transparência e participação da sociedade no estabelecimento de políticas públicas; gestão com base em desempenho; novas formas de controle interno; formatos organizacionais mais autônomos e flexíveis para a busca de resultados; adoção de mecanismos de mercado; e mudanças nas relações entre o Estado e seus funcionários, com foco no resultado e no desempenho (PACHECO, 2010).

As demandas por responsividade, bem como por correção e adequação das políticas públicas, ocorreram no cenário de nova governança pública, influenciado pelas novas formas de governo disseminadas no mundo ocidental desde 1970, o que deu origem à Nova Gestão Pública e à governança em redes (DAMGAARD e LEWIS, 2014). Assim, de acordo com Laegreid (2014), diz-se que as reformas gerenciais da Nova Gestão Pública visaram aproximar as organizações do setor público à lógica de gestão do setor privado, de maneira a mitigar doutrinas da administração pública que enfatizavam o insulamento das organizações públicas em relação às organizações privadas, bem como os limites legais à liberdade de atuação dos agentes públicos. A esse respeito, autores comentam que:

A Nova Gestão Pública trata da disposição para a gestão profissional, explícitos padrões de desempenho, maior ênfase no controle de resultados, e técnicas de gerenciamento do setor privado. Ela também incentiva separar as organizações públicas por meio de especialização horizontal e vertical, gestão de contratos e

orientação para o mercado, uma ênfase crescente na orientação para o serviço e participação do usuário, além de redução de custos. (LAEGREID, 2014, p. 8528-8529)

Se nos países desenvolvidos as reformas da Nova Gestão Pública destinavam-se a responder ao esgotamento do Estado de Bem-Estar Social, nos países emergentes, tais como os da América-Latina e o Brasil em particular, tais influxos reformistas foram motivados pela necessidade de impulsionar o crescimento econômico, o que, em ambos os casos, passaria pela diminuição das funções do Estado, a fim de que a crise da economia fosse enfrentada com mais eficiência (PINHO, 1998). No Brasil, as iniciativas de reforma gerencial, com vistas a corrigir deficiências associadas ao modelo burocrático e a promover a atualização da gestão pública, ocorreram de maneira acidentada e frustrada, no período de redemocratização da Nova República e, em seguida, após a promulgação da Constituição Federal de 1988, de maneira que, no final da década de 1980, pouco se obteve além de reformas nas finanças públicas no governo Sarney, registrando-se, em relação ao reformismo administrativo, a criação da Escola Nacional de Administração Pública em 1986 (ABRUCIO, PEDROTI, *et al.*, 2010).

Por outro lado, a Constituição de 1988 trouxe avanços para a modernização do Estado brasileiro (i) ao investir na democratização, com o fortalecimento de instituições responsáveis pelo controle externo da administração, com a ideia de transparência governamental e com a previsão de instrumentos de participação direta do cidadão por meio de conselhos, audiências públicas, plebiscito e referendo; (ii) ao descentralizar as políticas públicas mediante o repasse de responsabilidades e recursos às outras esferas governamentais; e (iii) ao promover o recrutamento de servidores civis por meio de concurso público, valorizando os aspectos profissionais e meritórios do serviço público (ABRUCIO, PEDROTI, *et al.*, 2010).

No entanto, conforme os referidos autores, esses avanços produziram, na realidade, efeitos limitados em razão da persistência de práticas patrimonialistas, da falta de articulação entre os entes federativos e do aumento do corporativismo estatal, em razão do que:

Pouco a pouco, a opinião pública percebeu que a Constituição de 1988 não tinha resolvido uma série de problemas da administração pública brasileira. Essa percepção infelizmente foi transformada, com a era Collor, em dois raciocínios falsos e que contaminaram o debate público: a ideia de Estado mínimo e o conceito de marajás. As medidas tomadas nesse período foram um desastre. Houve o desmantelamento de diversos setores e políticas públicas, além da redução de atividades estatais essenciais. Como o funcionário público foi transformado no bode expiatório dos problemas nacionais, disseminou-se uma sensação de desconfiança por toda a máquina federal, algo que produziu uma lógica do “salve-se quem puder”. Foi nesse contexto que, paradoxalmente, se constituiu um regime jurídico único extremamente corporativista. (ABRUCIO, PEDROTI, *et al.*, 2010, p. 942)

No governo Collor, a reforma do Estado foi tratada de modo errático, desprovida de projeto ou estratégia específica, desconsiderando a realidade dos diversos segmentos do setor público, inclusive com o fechamento de órgãos responsáveis por atividades relevantes, o que produziu um ambiente inibidor de pretensões reformistas mais abrangentes no subsequente governo Itamar Franco (PINHO, 1998). Remonta, assim, ao governo Fernando Henrique Cardoso, nos anos de 1990, a tentativa de implementar uma administração gerencial de caráter mais amplo e refletido, com o objetivo de combater o estatismo patrimonialista e as disfunções do modelo burocrático, o que ficou formalizado, em 1995, no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (Pdrae), elaborado sob a liderança do então ministro Luis Carlos Bresser-Pereira, e no qual se defendia a reforma do Estado no sentido de alcançar ajuste fiscal contínuo; medidas econômicas e de política industrial e tecnológica que viabilizassem concorrência interna e condições para a competição internacional; reforma previdenciária; inovação em política social para ampliar a oferta e a qualidade dos serviços sociais; alterações do aparelho estatal na intenção de obter políticas públicas eficientes (COSTA, 2008).

Esse movimento de reforma gerencialista na administração pública brasileira teve como inspiração as mudanças então implementadas no setor público no Reino Unido, com foco na produtividade e no empreendedorismo, e, como pano de fundo histórico, o esgotamento do nacional-desenvolvimentismo e a contraposição às práticas patrimonialistas e ao autoritarismo do Estado (PAULA, 2005). Nesse contexto, as reformas do gerencialismo pretendidas para o Estado brasileiro buscavam conferir-lhe eficiência administrativa, especialmente em suas dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa, sendo o aparelho estatal concebido entre atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis governamentais, ao passo que a participação da sociedade foi estimulada no nível do discurso, apesar da centralização do processo decisório (PAULA, 2005).

Apesar dos avanços propostos pelo referido Plano Diretor, na tentativa de atualização das práticas gerenciais da administração pública brasileira, podem ser vislumbradas limitações na sua concepção, uma vez que (i) pretendeu a implantação, na realidade do Brasil, de um paradigma global de gerenciamento inspirado na experiência internacional, sem considerar, especificadamente, o pluralismo das organizações do setor público e, por conseguinte, a necessidade de adequação das soluções reformistas ao contexto de sua implementação; e (ii) não tratou de características próprias da estrutura administrativa brasileira referentes ao preenchimento de cargos públicos para fins de barganha política, com potencial prejuízo à continuidade administrativa e o desprestígio da burocracia meritocrática, especialmente nos altos escalões do aparato burocrático (ABRUCIO, 1997).

Não se pode ignorar, contudo, que o ímpeto reformista do gerencialismo nas organizações públicas, com a pretensão de solucionar ineficiências pela transposição de práticas do setor privado, tem sido objeto de críticas, especialmente porque subestima a relevância das relações sócio-políticas para a ação administrativa do Estado, uma vez que se concentra nos aspectos econômico-financeiro e institucional-administrativo da gestão (PAULA, 2005). Assim, observa-se que o Estado gerencial, nos moldes da Nova Gestão Pública, enquanto valoriza a busca pela boa gestão, não atende à resolução de conflitos e contradições da sociedade (OLIVEIRA e PAULA, 2014), razão pela qual, para o futuro, remanesce a necessidade de compreensão da administração pública brasileira com base em perspectivas que associem as questões de gestão pública e de ciência política (ABRUCIO, LOUREIRO, *et al.*, 2010).

É justamente no bojo dessas questões de contexto mais amplas que a presente pesquisa se insere, uma vez que se visa a compreensão do órgão de corregedoria pesquisado com enfoque na efetividade, transparência e resultado de sua atuação na atividade de investigação disciplinar, de modo a contribuir para aproximá-lo do ideário gerencialista a respeito da gestão das organizações públicas brasileiras.

Também não se deve olvidar que os órgãos responsáveis pela investigação de desvios no serviço público possuem uma função relevante no combate a práticas ilícitas, especialmente no que diz respeito ao cometimento dos chamados crimes do colarinho branco. Tais crimes, segundo Coleman (1987), são caracterizados pela violação da lei de forma premeditada, durante o exercício de uma função legítima, por pessoas socialmente respeitáveis, com o objetivo de obter vantagem econômica ou ascender profissionalmente. O mencionado autor observa que a percepção do criminoso a respeito da certeza e do rigor da punição são influenciadas pela severidade da penalidade e pela probabilidade de que seja aplicada, de maneira a diminuir a oportunidade para o cometimento do ilícito. Para Aguilera e Vadera (2008), a oportunidade está relacionada com a expectativa de que atos ilegais ou aéticos não serão detectados e punidos. De acordo com Susan Ackerman (2007), no serviço público, um dos fatores de incentivo no combate à corrupção pode decorrer da realização de processos disciplinares internos, com a aplicação impessoal e apolítica da lei, para a retirar agentes corruptos da função pública e, conseqüentemente, desestimular a obtenção de vantagens mediante a violação da confiança pública. Portanto, estudar o funcionamento de um órgão de controle pode contribuir para preservar um ambiente de legalidade no setor público.

Em uma perspectiva ampla, o estudo a respeito de investigações disciplinares no contexto de uma organização pública remonta à ideia de império da lei, cujo sentido e alcance,

na visão de O'Donnell (1999), amparam-se nas concepções liberais, democráticas e republicanas que, respectivamente, asseveram (i) a garantia de liberdades individuais inclusive em oposição ao poder do Estado; (ii) a igualdade dos cidadãos para participar das decisões coletivas; e (iii) as obrigações daqueles responsáveis pelo governo da coisa pública. Dessa forma, a compreensão dos modos adotados para a investigação de desvios funcionais nas organizações públicas contribui para atender a expectativa da sociedade de que o Estado e seus mandatários realizem suas atividades com eficiência e regularidade, repudiando condutas contrárias às leis. Desse modo, a justificativa social da presente pesquisa fica marcada.

A atividade de investigação disciplinar é fundamental para concretizar, em uma organização pública, a imposição de consequências legais decorrentes de condutas contrárias às leis e atribuídas a servidores públicos, sem o que se compromete a própria noção de legalidade e de *accountability* (SCHEDLER, 1999). Assim, do ponto de vista institucional, espera-se que a pesquisa permita à corregedoria pesquisada (i) conhecer fatores presentes na organização e que possam afetar o desempenho organizacional, (ii) compreender como e se os resultados finalísticos de sua atividade de investigação disciplinar podem estar relacionados a atributos do agente público investigado ou da instrução processual, e (iii) ter maior segurança e efetividade na tomada de decisão organizacional a respeito do acompanhamento dos trabalhos das comissões responsáveis pela investigação, bem como na definição de prioridades e eventual reorientação de sua estratégia, tendo em vista as conclusões sobre fatores relacionáveis ao desempenho da organização.

Por fim, do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa pode contribuir com o desenvolvimento de outros estudos teórico-empíricos voltados, especificamente, para a análise e a compreensão da atuação de uma corregedoria no setor público, em especial quanto aos resultados finalísticos associados à atividade de investigação disciplinar, haja vista a virtual ausência de pesquisa empírica sistemática na área, em especial no Brasil (CABRAL e LAZZARINI, 2014). No mesmo sentido, também se aponta para a necessidade de conhecimento empírico mais amplo sobre instrumentos de *accountability* hierárquica em diferentes contextos (JARVIS, 2014), para o que a presente pesquisa pode contribuir para agregar. Além disso, reconhece-se a necessidade de que os órgãos de controle no serviço público tenham o seu desempenho avaliado a partir de indicadores, sobretudo para demonstrar a independência e objetividade de sua atuação (FILSTAD e GOTTSCHALK, 2011).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, busca-se contextualizar a presente pesquisa no período mais recente das reformas administrativas no Brasil, bem como situar, do ponto de vista teórico, a função dos órgãos de corregedoria nas organizações públicas, tendo como diretriz a ideia de *accountability*. Para tanto, a seção aborda a associação entre governança e *accountability* públicas, a inserção das corregedorias na concepção de *accountability* e a busca por desempenho na atividade de investigação disciplinar.

2.1. *Accountability* e Governança Públicos

A ideia de governança no Estado contemporâneo tem sido apontada como uma mudança de paradigma nos meios e nos modos em que as organizações governamentais relacionam-se entre si e com os demais atores da sociedade civil (ERKKILA, 2007). Nesse sentido, em vez da interação hierarquizada entre Estado e sociedade, a governança refere-se ao processo de formulação e de implementação de políticas públicas por meio de redes em que atores públicos e atores não-públicos atuam em busca da tomada coletiva de decisões por meio de deliberação, de barganha e de busca por consenso (PAPADOPOULOS, 2014). Segundo Bevir (2010), em contraposição à ideia de governo do historicismo desenvolvimentista no século XIX (para o qual o Estado é a expressão do bem comum, produto histórico de uma nação pré-política e caracterizado por instituições representativas aptas a viabilizar a eleição e a prestação de contas de políticos pelos cidadãos), o termo governança pretende enfatizar os processos e as interações entre Estado e sociedade civil, em uma perspectiva pluralista e de renovação democrática, com menor ênfase às instituições estatais, bem como evidencia a crise de credibilidade do Estado e da democracia representativa, (i) seja em razão de teorias modernistas comprometidas com a narrativa burocrática, com a neutralidade da expertise profissional e com a *accountability* procedimental; (ii) seja em razão das reformas do setor público inspiradas por essas teorias.

Em oposição à concepção do Estado como consumação do processo histórico, a literatura sobre governança, de acordo com Bevir (2010), admite (i) a fragmentação do Estado e sua formação por complexas redes e atores com interesses próprios; (ii) a explicação pela ciência social do resultado das políticas com base em modelos não-históricos formais, correlações, mecanismos e processos; e (iii) o caráter limitado das instituições representativas

no processo de política pública, do qual participa uma gama de atores regidos por seus interesses particulares e normas. Por outro lado, a compreensão do Estado e de suas instituições em um contexto de governança, fundamentado na colaboração e troca de informações entre atores públicos e atores não-públicos, também provocou a subestimação da ideia de responsabilidade, anteriormente vinculada à busca pelo bem comum e pelo interesse nacional, em prol da noção de *accountability* dos servidores perante os políticos e destes perante os eleitores (BEVIR, 2011). Particularmente quanto à fiscalização dos servidores públicos, diz-se que:

A *accountability* administrativa ocorre em hierarquias burocráticas, que são constituídas para definir claramente uma divisão do trabalho especializada e funcional; elas especificam papéis claros para os indivíduos no processo de tomada de decisões, tornando assim possível identificar quem é responsável pelo quê. De modo típico, os servidores individuais são assim diretamente interpeláveis por seus superiores (e, em última análise, por seus mestres políticos) por suas ações. Some-se a isso que a *accountability* administrativa foi crescentemente complementada por uma variedade de ouvidores e outros meios judiciais para investigar-se a má administração e mesmo a corrupção. (BEVIR, 2011, p. 110)

No entanto, as novas estruturas de governança, voltadas para a colaboração em rede entre Estado e sociedade, terminam por mitigar os mecanismos de *accountability* burocrática amparados em regramentos e em relações de hierarquia, próprios de uma administração estatal tradicional (ERKKILA, 2007). Apesar disso, as hierarquias tendem a permanecer mais eficientes em termos de correção de erros dos agentes públicos, se comparadas com redes de atores não necessariamente providas de órgão ou instituição com essa finalidade (ERKKILA, 2007). Em um ambiente de governança pública, estimulam-se novas formas de *accountability*, mediante processos e ações estatais voltados para a *performance*, deliberação e participação do público (ERKKILA, 2007), de maneira que os interesses dos agentes públicos (servidores e políticos) estejam alinhados com os interesses dos destinatários de seus serviços, bem assim que esses agentes públicos se sintam estimulados a buscar tal desiderato (BEVIR, 2011).

Assim, em uma concepção ampla, a *accountability* trata da avaliação das expectativas sobre a atuação do poder público ou “envolve os meios pelos quais os órgãos públicos e seus funcionários lidam com as diversas expectativas geradas dentro e fora da organização” (ROMZEK e DUBNICK, 1987, p. 228). A *accountability* no serviço público pode então ser compreendida como a atribuição de responsabilidade sobre indivíduos e organizações pela *performance* dos serviços prestados, em razão do que podem ser utilizadas diversas abordagens, mecanismos e práticas para assegurar o grau e o tipo de *performance* desejada (PAUL, 1992). De fato, a concepção de *accountability* vem sendo inserida e alterada no debate sobre os modelos de governança do Estado, diante de mudanças na política e na administração, que

importam, a partir do fim da década de 1980, em mudanças nos padrões e estruturas de governo e nas relações com os atores envolvidos (ERKKILA, 2007).

Em outras palavras, a *accountability* pública passa a ser compreendida segundo o paradigma da teoria do diretor-agente, no qual um ator (ou grupo de atores), chamado “agente”, compromete-se a adotar uma ação em nome de outro ator (ou grupo de atores), denominado “diretor”, a partir da definição das possíveis ações passíveis de serem adotadas e da avaliação de suas consequências (GAILMARD, 2014). A teoria da agência, também chamada de teoria do diretor-agente, fundamenta-se, por sua vez, na abordagem da escolha racional, que pressupõe que “do leque de ações possíveis numa dada situação, as pessoas escolham racionalmente aquelas que maximizam as chances de conseguir suas metas e realizar seus projetos” (MONSMA, 2000, p. 85).

Por outro lado, consoante com o que foi mencionado por Olsen (2014), as democracias contemporâneas qualificam-se pela multitude de instituições, organizações, redes e comunidades envolvidas com algum grau de escrutínio e prestação de contas, de maneira que recentes e antigas relações de *accountability* coexistem, em um contexto de redundância dos arranjos relacionados ao controle da atuação estatal. Para o mencionado autor, essa circunstância justifica a advertência segundo a qual:

Teorizar sobre *accountability*, portanto, demanda atenção para a complexidade e a dinâmica das relações e processos de *accountability*, em vez de supor relações do tipo diretor-agente hierárquicas, diádicas e predeterminadas. Teorizar implica explorar o modo como regimes de *accountability* operam e mudam em cenários mais ou menos institucionalizados e em situações bem estruturadas, recorrentes e consensuais, envolvendo diferentes níveis de ambiguidade. (OLSEN, 2014, p. 3130)

A *accountability* tornou-se um conceito multívoco e potencialmente expansível na literatura científica, de maneira a ser definido como “uma expressão genérica para qualquer mecanismo capaz de tornar organizações consolidadas responsivas diante de seus respectivos públicos”, muito embora, a partir dos aspectos comuns a essas múltiplas concepções, a *accountability* possa ser compreendida em três fases constitutivas, quais sejam, a informação, a discussão e as consequências sobre a atuação estatal (BRANDSMA e SCHILLEMANS, 2012, p. 954). Em contraste com essa conceituação abrangente, Mulgan (2000), sem desconsiderar as sucessivas ramificações do conceito na literatura acadêmica, acentua que, em uma perspectiva primordial, a *accountability*, na democracia, estabelece-se nas relações entre, de um lado, cidadãos e ocupantes de cargos públicos, e, de outro, entre a classe política eleita e a burocracia, distinguindo-se, fundamentalmente, pela ideia de escrutínio externo, justificação, sanção e controle das atividades estatais.

A compreensão das organizações públicas como parte de redes mais amplas de troca de informações e de disputa de poder, bem como o aporte conceitual da teoria da agência, acarretaram a modificação da discussão sobre o controle da burocracia estatal na implementação de políticas públicas. Reavalia-se, por conseguinte, a forma de organização e funcionamento do Estado para além do paradigma burocrático prevalecente no século XX, sobretudo a partir das propostas de modificação da atuação estatal que ficaram conhecidas sob a denominação de Nova Gestão Pública, cuja ênfase recai sobre a busca por eficiência, redução de custos, busca de resultados, mais qualidade na prestação de serviços públicos e maior participação dos cidadãos (PACHECO, 2010). Assim, em acréscimo à aprovação dos formuladores de políticas públicas por meio de eleições periódicas, aponta-se para a necessidade de outros canais de participação dos cidadãos, que lhes permita vocalizar suas preocupações sobre os serviços públicos e, conseqüentemente, fortalecer a “responsividade” no âmbito da administração pública, além de melhorar a correção e a adequação das políticas públicas (DAMGAARD e LEWIS, 2014).

Tal circunstância remete à chamada *accountability* democrática, entendida como uma relação direta entre administração pública e sociedade, cujos atores se portam ativamente diante da adoção das ações administrativas e da demanda por prestação de contas no âmbito da administração pública, em um processo de participação no qual convergem a necessidade de suporte e aceitação para as decisões administrativas, bem assim a necessidade de atendimento às demandas da sociedade e de seus grupos específicos (CÉNDON, 2000).

Desse modo, a atuação do órgão de corregedoria pesquisado, embora limitada por parâmetros legais expressos, deve ser compreendida como uma das expressões de *accountability* pública, que complementa a atuação de outros atores estatais ou da sociedade civil, responsáveis por promover o controle das atividades públicas e de seus agentes, ou ainda de conferir transparência às decisões estatais. Apesar disso, as corregedorias das organizações públicas desempenham uma função singular e primordial na manutenção da probidade no serviço público e da regularidade de seus procedimentos, porquanto cabe-lhes, observados os direitos garantidos aos acusados no Estado democrático de direito, realizar processos investigativos que, em última análise, podem acarretar a aplicação de penalidades expulsórias de agentes públicos.

2.2. Corregedoria como Instrumento de *Accountability*

A atuação de órgãos de corregedoria no serviço público, responsáveis inclusive por iniciar e conduzir investigações disciplinares para apurar desvios atribuídos aos servidores públicos, poder ser elencada entre os instrumentos de *accountability* no Estado democrático, uma vez que visa imprimir, tradicionalmente com base em critérios de conformidade legal e normativos internos, supervisão e controle de comportamentos e decisões assumidos pelos agentes públicos no exercício de suas atribuições, e, conseqüentemente, limitar a parcela de poder estatal da qual estejam investidos (CABRAL e LAZZARINI, 2014). Nesse contexto, as corregedorias das organizações públicas brasileiras parecem integrar, em um nível mais amplo, a estrutura de controle interno da administração pública, uma vez que suas atividades, por definição, destinam-se a corrigir e até a responsabilizar desvios atribuídos aos agentes da organização pública, inclusive como parte do combate à corrupção, além de poderem fomentar a busca por mais eficiência e efetividade da gestão na implementação de políticas públicas (MARX, 2016).

Em revisão da literatura brasileira sobre *accountability*, Medeiros *et al.* (2013), após apontarem a imprecisão do termo *accountability* e tratarem de diversas classificações propostas na literatura, asseveram que, no Brasil, o termo carece de fundamentação teórica mais consistente, abrangente e objetiva. Por outro lado, Ceneviva (2006) alerta para a necessidade de delimitação conceitual da *accountability* como formas de controle intencionais, pois, caso contrário, a sua mensuração ficaria prejudicada. Não obstante, tendo em vista a necessidade de compreender, de maneira específica, a atuação dos órgãos de corregedoria em sua vocação para realizar investigações disciplinares nas organizações públicas, faz-se necessário retomar uma concepção restrita ou fundamental da expressão *accountability*.

De acordo com Mulgan (2000), o termo *accountability* tem sido reconhecido por sua complexidade e abrangência na literatura sobre administração pública e, historicamente, tem assumido conceituações mais amplas do que a sua concepção original enquanto processo de sujeição a uma autoridade a qual se deve prestar contas pelas próprias ações e que, nesse sentido, caracteriza-se como uma relação:

- a) Externa, pois a obrigação de prestar contas é devida a uma instância distinta daquela chamada a prestá-las;
- b) Que envolve interação e troca sociais, pois a instância demandante busca respostas e correção, ao passo que a instância demandada apresenta respostas e aceita sanções; e

- c) Que pressupõe o exercício de autoridade inclusive para exigir respostas e aplicar sanções.

Bovens (2007, p. 450) define *accountability* como “a relação entre um ator e um fórum, na qual o ator tem a obrigação de explicar e de justificar a sua conduta, o fórum pode estabelecer questões e realizar julgamento, e o ator pode suportar consequências”. Dessa maneira, ainda conforme o aludido autor, a *accountability* se desenvolve como uma relação social entre um ator (indivíduo ou organização) e uma instância de controle (que pode ser uma pessoa específica ou um órgão), em torno de uma obrigação formal ou informal, que, em geral, compreende o dever do ator em prestar informações sobre sua conduta, e as prerrogativas da instância de controle de interrogar o ator e questionar sua conduta, julgar positiva ou negativamente as explicações apresentadas e adotar sanções ou impor consequências.

Nesse sentido, a noção de *accountability* revela-se enquanto mecanismo destinado a estabelecer limites nas relações entre os atores e as organizações, em contraposição ao entendimento da *accountability* como um padrão de virtude individual ou organizacional, de maneira que:

a *accountability* é, portanto, definida por uma série de estágios relacionais e procedimentais, seja de natureza formal ou informal. Aqueles atores que desempenham uma autoridade delegada estão obrigados a fornecer explicações para um outro (geralmente superior) ator e/ou fórum para o qual uma explicação é devida e que é habilitado para indagar e examinar a explicação fornecida. (BOVENS, 2007, p. 451)

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)

Associadas à concepção de *accountability* administrativa, fala-se sobre *accountability* burocrática, que se estabelece por meio de uma relação formal de hierarquia entre superior e subordinado, visando a ampla supervisão das atividades, a garantia da padronização de procedimentos ou da observância de normas e regulamentos; ou sobre a *accountability* profissional, que diz respeito ao controle das atividades organizacionais a partir da expertise e habilidades técnicas de profissionais qualificados (ROMZEK e DUBNICK, 1987). Como lembra Jarvis (2014), apesar das críticas que indicam o anacronismo dos mecanismos de *accountability* fundamentados em hierarquia, em razão da atual complexidade com a qual as organizações públicas precisam lidar, a hierarquia ainda é considerada primordial para o controle na administração pública, com respaldo na ideia de delegação de autoridade de um superior para um subordinado, o que pode ocorrer assim dentro como fora das organizações, em níveis político ou burocrático, de acordo com a especificidade da relação hierárquica entre os atores envolvidos com o dever de prestar contas e aqueles com a prerrogativa de recebê-las.

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)

Assim, as expectativas democráticas em torno do exercício do poder trazem como desafio o estabelecimento de mecanismos confiáveis de *accountability*, que, nesse sentido, revela-se como um dos aspectos do Estado de direito, com base no qual é esperado que os agentes públicos respondam por suas ações a partir de normas legais e constitucionais previamente fixadas a respeito dos limites dos poderes dos órgãos estatais (DOMINGO, 1999).

Por outro lado, a delimitação do termo *accountability* no setor público também deve considerar o alcance da perspectiva adotada na compreensão das relações entre os atores envolvidos com o dever de prestar contas e com a prerrogativa de obtê-las. Assim, observa-se que a obrigação de apresentar explicações e justificativas pode se referir tanto à *performance* de uma organização na prestação de seus serviços, como às condutas individuais dos agentes públicos ao desempenharem suas funções. Nesse sentido, o escrutínio de condutas oportunistas praticadas por agentes públicos, no âmbito de unidades de investigação internalizadas nas estruturas das organizações públicas, constitui um dos aspectos da *accountability* de nível individual (WALKER, 2006). Vale dizer, o adequado funcionamento dos órgãos de corregedoria e afins está naturalmente vinculado à garantia da realização do serviço público sem violação de direitos dos cidadãos e do dever de probidade (CABRAL e LAZZARINI, 2014).

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.

2.3. Desempenho organizacional e investigação disciplinar

De modo geral, o desempenho pode se referir a um amplo conjunto de ações humanas, as quais se diferenciam de um comportamento qualquer em razão dos propósitos em busca dos quais são realizadas, o que pode compreender o exame da qualidade das ações ou o exame dos resultados obtidos (DUBNICK, 2005). Ao abranger ações ou resultados, o desempenho pode ser conceituado de diferentes modos, ora com ênfase nas ações, ora com referência aos resultados. Assim, o desempenho é conceituado como (i) a mera produção de tarefas, a partir de comportamentos voluntários relativamente neutros; (ii) competência ou capacidade para a execução de uma atividade, com base na premissa de que organizações mais competentes produzirão resultados com mais qualidade; (iii) resultados alcançados ou mesmo o impacto produzido a partir de uma atuação, independentemente da capacidade de uma organização; ou (iv) resultados sustentáveis, ou seja, caracterizados pela capacidade de uma organização em converter ações de qualidade em resultados e impactos de qualidade (DOOREN *et al.*, 2015).

Segundo Boland e Fowler (2000), o desempenho no setor público é tradicionalmente compreendido com base no modelo dos três “Es”, que se referem à economia, à eficiência e à efetividade. De acordo com os referidos autores, sob o enfoque econômico são considerados os custos com os recursos físicos, humanos e financeiros necessários para a realização das atividades; do ponto de vista da eficiência, busca-se quantificar os resultados das atividades, o que permite estabelecer uma proporção entre os recursos utilizados e os resultados alcançados; por fim, sob a perspectiva da efetividade, trata-se de verificar se os resultados atendem às necessidades e obrigações da organização, o que implica uma análise mais complexa sobre as demandas sociais que motivam a existência da organização e sobre o nível de qualidade dos resultados necessário para atendê-las.

Embora a expressão gestão de desempenho tenha sido empregada a partir dos anos 1970 e atualmente constitua um aspecto consolidado no setor público, há registros de iniciativas para analisar dados e definir metas no serviço público desde o início do século XX (FRYER *et*

al., 2009). No entanto, a partir da agenda da Nova Gestão Pública, a importância de se mensurar o desempenho das organizações públicas tornou-se mais robusta (BALABONIENÉ e VECERSKIENÉ, 2015), figurando como tema central no campo da gestão pública no início do século XXI (WALKER e BOYNE, 2009). Sob a perspectiva da Nova Gestão Pública, enfatiza-se a atuação do gestor na busca pelo controle e pelo resultado na prestação do serviço público (DUBNICK, 2005). Assim, para os órgãos públicos, crescem em importância as indagações a respeito de como mensurar o desempenho, uma vez que se pretende atender a uma exigência social pela demonstração da efetividade e do impacto das ações públicas na solução de problemas complexos (WEST e BLACKMAN, 2015).

Essa discussão alcança os órgãos de controle no setor público, uma vez que as suas atividades podem ser avaliadas segundo benefícios e custos produzidos pelas ações de controle, sejam estes custos diretos, a exemplo do recrutamento de pessoal e manutenção de equipes de apoio, pagamento de salários e demais despesas de gestão; ou indiretos, que são as demandas e despesas dirigidas aos órgãos controlados em razão das ações de controle (BOYNE *et al.*, 2002). Assim, 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).

Coste e Tudor (2013) observam que a mensuração do desempenho no serviço público deve reunir objetivos financeiros e não-financeiros, uma vez que o serviço público não se limita às noções de eficiência e efetividade, mas diz respeito a valores como justiça, razoabilidade e equidade. Segundo Fountain (2001), o desafio das organizações públicas é serem eficientes e efetivas de modo a fortalecer a democracia, garantindo que as melhorias no desempenho das organizações atendam adequadamente os usuários mais pobres e menos poderosos. Nesse sentido, a discussão sobre a efetividade do serviço público está atrelada a atributos intangíveis, não raro de definição problemática, mas que dizem respeito às necessidades dos usuários e não se limitam ao acréscimo dos resultados organizacionais a partir do mesmo nível de recursos utilizados ou ao decréscimo desses recursos para a produção de resultados equivalentes (BOLAND e FOWLER, 2000). Assim, apesar do conceito de desempenho organizacional haver sido inicialmente associado a uma relação financeira de custo-benefício (BOLAND e FOWLER, 2000), para que uma organização pública seja bem-sucedida nos seus resultados, devem ser considerados aspectos mais complexos das organizações, a exemplo de relações colaborativas com órgãos de controle e demais envolvidos na prestação dos serviços; de uma cultura organizacional propícia à missão, além da autonomia para operacionalizá-la e realizá-

la; de uma liderança capaz de definir objetivos coerentes com a missão organizacional e lidar com limitações políticas e administrativas; e de um corpo de profissionais treinados e adequadamente motivados (RAINEY e STEINBAUER, 1999).

O desempenho em uma organização pode ser compreendido como uma sequência lógica que engloba a coleta de informações, sua integração à gestão organizacional e a sua posterior utilização para atender as demandas organizacionais (DOOREN *et al.*, 2015). No entanto, especialmente no serviço público, a aferição do desempenho organizacional é desafiada pela ambiguidade de objetivos, pela pluralidade de interesses envolvidos na formulação e na execução das atividades e pela subjetividade na definição de indicadores (ANDREWS *et al.*, 2006). Além disso, as organizações do setor público com frequência precisam lidar com empecilhos referentes ao ambiente externo à organização, à prestação de serviços mediante redes de atores públicos ou não, à diversidade da força de trabalho e às limitações fiscais na execução de ações (WALKER e BOYNE, 2009).

Dixit (2002) observa que as organizações do setor público estão sujeitas à influência de vários atores com interesses próprios e díspares, de maneira que a implementação de mecanismos de incentivo em busca de melhor desempenho organizacional não ocorre simplesmente a partir de uma estrutura hierárquica interna à organização. Uma avaliação de desempenho por parte de diferentes atores tenderia a ser idêntica, em uma situação ideal, apenas se fossem utilizados os mesmos critérios, com igual ponderação, a partir dos mesmos indicadores, bem como se houvesse, por parte dos atores envolvidos, igual nível de confiança em relação às informações e expectativas iguais em relação aos resultados alcançados (ANDREWS *et al.*, 2006). Em outras palavras:

Há muitas perspectivas a partir das quais é possível avaliar o desempenho de um órgão público e múltiplas fontes de informação que podem ser usadas para tomar essa decisão (Walker et al. 2010). Julgamentos sobre a realização de desempenho são feitos pelas partes envolvidas, que podem ser internas (por exemplo, funcionários) ou externas (por exemplo, usuários, cidadãos, reguladores) e usam dados que são perceptuais (a partir de questionários), registros de fontes secundárias (indicadores de desempenho auditados) ou uma combinação dos dois. Um estudo abrangente dos efeitos da gestão sobre o desempenho de governos locais precisaria se basear em um conjunto de dimensões de desempenho a partir de atores internos e externos usando uma variedade de dados. (WALKER e ANDREWS, 2015, p. 4)

Consequentemente, a definição de critérios e indicadores para mensurar o desempenho organizacional está atrelada aos interesses políticos do avaliador, bem como às fontes de informação disponíveis, o que aumenta a complexidade da tarefa de aferir e avaliar o sucesso ou não das organizações públicas. Assim, tendo em conta a natureza subjetiva ou objetiva das

medidas destinadas a quantificar ou qualificar o desempenho organizacional, bem como a pluralidade de prismas sob os quais o desempenho pode ser compreendido, diz-se que:

A literatura anterior tende a veicular a premissa de que medidas objetivas são melhores do que medidas subjetivas de desempenho. No entanto, não existem medidas verdadeiramente "objetivas" de desempenho do serviço público, mais do que medidas objetivas de arte e música. A beleza do serviço público está no olho do da pessoa interessada. As medidas supostamente objetivas que estão disponíveis são geralmente impostas aos provedores de serviços por seus superiores governamentais, de modo a refletir um conjunto particular de julgamentos política e historicamente contingentes sobre o que é importante e desejável. Além disso, tais indicadores objetivos também são influenciados pela disponibilidade de dados e facilidade de mensuração, de modo que inevitavelmente apresentam uma imagem parcial (em todos os sentidos) do desempenho. (ANDREWS *et al.*, 2006, p. 34)

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).

Nesse sentido, a autonomia do controlador em relação ao controlado é condição para a eficácia de qualquer controle (CAMPOS, 1990). A atuação independente dos órgãos de controle é fundamental para a *accountability* pública, de modo a se garantir melhor desempenho e combate a desvios no serviço público, quer se considere o controle derivado da divisão do poder estatal entre funções executivas, legislativas e judiciárias, quer se considere a atuação de diversos órgãos de controle em diferentes níveis do poder executivo (FORRER *et al.*, 2010). Consoante Boyne, Day e Walker (2002), um dos riscos para as atividades de controle no setor público consiste na falta de independência dos órgãos de controle para dar cumprimento à sua missão de maneira imparcial, o que pode ocorrer com a proximidade entre os agentes controladores e os agentes controlados, em um processo denominado de captura. Os mencionados autores acrescentam que:

A captura é mais provável de ocorrer quando: os inspetores são recrutados do mesmo grupo profissional que o inspecionado; há movimento frequente de pessoal entre os dois lados; e existe uma relação regular e de longo prazo entre pessoas na inspeção e as organizações que visitam [...] (BOYNE *et al.*, 2002, p. 1206)

Especialmente quanto às investigações disciplinares realizadas por agentes públicos para investigar irregularidades atribuídas a outros agentes da mesma organização, há o risco de que tais investigações sejam percebidas como uma farsa (MORAN, 2016) ou como inerentemente enviesadas e procedimentalmente insatisfatórias (LIEDERBACH *et al.*, 2007), uma vez que tenderiam a proteger o agente investigado em detrimento da apuração dos fatos. Além disso, os órgãos de enfrentamento de práticas ilícitas podem ter o seu desempenho comprometido em razão de pressões políticas, do poder econômico e do *status* do investigado, bem como em razão de laços de amizade, simpatia e origem comum com os agentes responsáveis por realizar a investigação (COLEMAN, 2002). Características sobre o *status* do indivíduo geram influência social (KALKHOFF e BARNUM, 2000) e podem estar associados às decisões sobre a aplicação de disciplina nas organizações (ROSEN e JERDEE, 1974). Assim, para que seja mantida a confiança pública em relação às investigações, é esperado que sejam realizadas de forma independente em relação ao agente público investigado, além de que sejam fundamentadas na coleta e exame de provas de maneira profunda e abrangente (SMITH, 2010). Por outro lado, a atuação independente de um órgão disciplinar produz a expectativa de que as

investigações serão realizadas de maneira mais especializada e objetiva, transmitindo melhor impressão para o público (BERAL e SISK, 1964).

A partir dessas preocupações em relação ao desempenho de um órgão de corregedoria em processos de investigação disciplinar sobre desvios de conduta na atividade policial, Cabral e Lazzarini (2014) concluíram que agentes públicos com mais tempo no cargo têm menos probabilidade de serem punidos com expulsão do serviço público, sugerindo que a experiência e eventuais conexões dos agentes mais experientes podem evitar punições mais graves. Os autores também observaram que a natureza das acusações (ou seja, das condutas investigadas) estão associadas ao tipo de penalidade resultante da investigação. Assim, na pesquisa desenvolvida pelos autores em menção, casos sobre extorsão estavam mais associados à ocorrência de suspensão do que à ocorrência de absolvição, enquanto casos sobre abusos e agressões praticadas por policiais tendiam a não serem punidos com a expulsão do serviço público, ainda que resultassem na penalidade de suspensão. Outro aspecto constatado pelos autores foi que o maior número de agentes investigados aumenta a incidência de absolvição e reduz a probabilidade de punição, o que pode decorrer da maior complexidade para a coleta de provas e para o julgamento desses processos.

O estudo realizado por Pereira (2016), com base em investigações disciplinares em uma corregedoria de polícia, sugere que casos em que são investigados agentes públicos com mais tempo na organização estão associados a menor probabilidade de conclusão e a menor probabilidade de punição com demissão do serviço público. O mencionado autor também constatou que investigações com múltiplos acusados têm menores chances de conclusão, além de terem menos chances de resultar em punições severas.

Por outro lado, se a proeminência da pessoa investigada pode eventualmente dificultar a investigação, também é possível que, em uma organização, a aplicação de punições mais graves possa 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). Bennett e Robinson (2003) sugerem que a reprovação de uma determinada conduta ocorre em contraponto a um padrão moral aceito socialmente ou mesmo dentro de uma organização. Pode-se dizer que a avaliação sobre se uma conduta é ou não considerada correta constitui um problema complexo. Isso porque essa avaliação pode estar associada à percepção sobre o merecimento do acusado (CARLSMITH *et al.*, 2002), a processos psicológicos que visam reforçar o seu *status* (BOWLES e GELFAND, 2009), à motivação altruísta ou não de

seu comportamento (FRAGALE *et al.*, 2009), ou à gravidade das consequências de sua conduta no âmbito organizacional (ROSEN e JERDEE, 1974).

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

Nesta seção, trata-se dos métodos empregados na pesquisa, tendo em consideração o objetivo de identificar características de processos de investigação disciplinar que afetam o desempenho organizacional da corregedoria sob enfoque. Nesse sentido, após breve descrição da organização pesquisada, serão descritos os procedimentos adotados para o estudo da associação entre variáveis categóricas por meio do teste de qui-quadrado e da análise de correspondência, bem como os procedimentos para a avaliação dos resultados obtidos por meio dessas técnicas estatísticas e das demais técnicas qualitativas empregadas.

3.1. Descrição da Organização

A pesquisa teve como objeto um órgão de corregedoria na administração pública brasileira, estruturado a partir de competências legais e infralegais e com atuação há mais de 20 anos. Entre suas atividades, a corregedoria estudada é responsável por verificar a regularidade e a eficácia dos serviços finalísticos prestados pela organização da qual faz parte, bem como por instaurar e conduzir processos de investigação disciplinar a respeito de supostos desvios de conduta atribuídos a servidores públicos vinculados à organização. Nesse sentido, a corregedoria realiza as etapas de produção de provas e de defesa dos acusados, após o que pode ocorrer a aplicação de penalidades de advertência, suspensão (ou sua conversão em multa), demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade e destituição de cargo ou função.

No que diz respeito aos procedimentos disciplinares, a corregedoria em foco atua na instauração de sindicância ou processo administrativo disciplinar (PAD) com o objetivo imediato de investigar fatos e circunstâncias alegadamente irregulares e relacionados ao padrão de conduta profissional aplicável aos servidores da organização, além do objetivo mediato de garantir que as atividades finalísticas da organização sejam desempenhadas em prol do interesse público, segundo critérios de conformidade legal e com vistas à efetividade do serviço.

Para essa finalidade, compõem a estrutura da corregedoria pesquisada áreas responsáveis (i) por subsidiar a decisão sobre a abertura de processos investigativos, na qual atuam 8 servidores; (ii) por sugerir a designação de comissões investigativas e acompanhar suas atividades, na qual atuam 10 servidores; e (iii) subsidiar o julgamento a respeito das conclusões das investigações disciplinares, na qual atuam 5 servidores. Para a formação das comissões processantes são destacados 11 servidores, que se dedicam exclusivamente às atividades da corregedoria.

A escolha da corregedoria em questão como objeto desta pesquisa deveu-se à abrangência de sua atuação na atividade de investigação disciplinar, uma vez que atua na admissibilidade, na realização e no julgamento das investigações disciplinares. Além disso, trata-se de um órgão de controle interno a uma organização pública de grande porte, cujos burocratas exercem atribuições com independência técnica e, muitas vezes, com autonomia para tomar decisões relevantes para a gestão de outras áreas do serviço público ou para influenciar a formulação ou a execução de políticas públicas estatais.

3.2. 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.

3.3. 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 isso, foi realizada tabulação com a indicação, por linha, de cada investigação disciplinar analisada, e, por colunas, das variáveis de interesse, selecionadas com o fim de caracterizar os PADs, sendo elas referentes ao tempo de trabalho do investigado na organização; à quantidade de investigados, à natureza dos fatos apurados, bem como à duração da investigação; e à ocorrência de absolvição ou ao tipo de penalidade aplicada.

Para realização das entrevistas, foi considerado o seguinte roteiro estruturado:

Tabela 1 - Roteiro das entrevistas

Perguntas	Objetivos
1) Qual o seu nome?	Identificar o entrevistado, seu cargo na organização e sua experiência na área de investigação disciplinar.
2) Qual cargo ocupa na organização? Ocupa cargo em comissão ou função de confiança?	
3) Qual o seu tempo de atuação no setor público? E na área de investigação disciplinar?	
4) Quais as características das investigações sobre comportamentos fraudulentos? Quais fraudes são mais comuns?	Identificar os tipos de comportamentos fraudulentos mais comuns e suas características na organização pesquisada.
5) Quais as motivações dos agentes públicos que cometem comportamentos fraudulentos?	Identificar as motivações dos agentes públicos investigados para a perpetração de fraudes.
6) Quais situações ou características motivam a demissão (ou penalidade de mesma gravidade) do agente envolvido na investigação de comportamentos fraudulentos?	Identificar as motivações para a aplicação de penalidades mais graves na investigação de comportamentos fraudulentos.
7) Quais situações podem aumentar o risco de comportamentos fraudulentos na organização? O que pode mitigar esse risco?	Identificar eventuais riscos para a ocorrência de comportamentos fraudulentos na organização pesquisada, bem como mecanismos que permitam mitigá-los.
8) Quais situações podem dificultar a conclusão da investigação ou a aplicação de uma penalidade em processos sobre comportamentos fraudulentos?	Identificar características de processos de investigação disciplinar associados ao desempenho organizacional na investigação de comportamentos fraudulentos.
9) Qual a importância da corregedoria na investigação de comportamentos fraudulentos?	Identificar a relação entre o desempenho da corregedoria e a ocorrência de comportamentos fraudulentos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

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.

3.4. Procedimentos de Coleta dos Dados

A coleta dos dados ocorreu após autorização da corregedoria de interesse e mediante o compromisso de utilização, para fins acadêmicos, de informações de interesse público, de modo consolidado e sem a identificação de casos específicos.

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, bem como o respectivo ato de julgamento, com destaque para o relatório conclusivo da comissão processante e o parecer de apoio ao julgamento disciplinar, uma vez que, em geral, consolidam informações sobre as etapas de instauração, instrução e julgamento das investigações disciplinares. Essa etapa durou de abril a setembro de 2018 e ocorreu primordialmente dentro da própria corregedoria, por questões de acesso, sigilo e segurança dos documentos.

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. Os entrevistados foram abordados sobre a experiência na área de controle e investigação disciplinar, bem como questionados sobre a dinâmica de suas atividades na corregedoria de interesse. Essa etapa permitiu melhor entendimento sobre os aspectos humanos que orientam as escolhas na atividade de investigação disciplinar.

3.5. 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).

Procedeu-se ao teste de qui-quadrado em razão de sua pertinência ao estudo de variáveis categóricas, com base na hipótese inicial de que não ocorre associação entre as variáveis analisadas (FÁVERO e BELFIORE, 2017). Dessa forma, buscou-se avaliar a interdependência entre pares de variáveis categóricas e, por conseguinte, identificar as características de processos de investigação disciplinar que, do ponto de vista estatístico, estejam significativamente associados ao desempenho da corregedoria pesquisada.

Tendo em vista as pesquisas desenvolvidas por Cabral e Lazzarini (2014) e por Pereira (2016) no estudo de fatores associados ao desempenho de corregedorias no serviço público, em especial no que diz respeito à condução e à conclusão de investigações disciplinares, foram consideradas como variáveis dependentes a duração dos processos disciplinares e os respectivos resultados finais. Por outro lado, ainda com base nos estudos dos autores em menção, as variáveis independentes dizem respeito à idade do investigado, ao tempo do investigado na organização, à quantidade de investigados em cada processo disciplinar e ao tipo de infração investigada. Desse modo, o modelo de análise da presente pesquisa considerou as variáveis assim descritas:

Tabela 2 - 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.

Em um segundo momento, recorreu-se à análise de correspondência com a finalidade de examinar a associação entre pares de categorias das variáveis dependentes e independentes.

Nessa análise, a "relação entre as categorias das variáveis é investigada sem que se precise designar uma estrutura causal nem assumir *a priori* uma distribuição de probabilidades, sendo apropriada no estudo de dados populacionais no sentido de uma técnica não inferencial" (MOTA *et al.*, 2007, p. 801). A análise de correspondência é uma técnica exploratória que permite comparar a proporção entre dados dispostos em linhas e colunas de uma tabela de frequência, de modo a decompor a medida de associação do teste de qui-quadrado (KAYNAK *et al.*, 1994).

Para isso, foi considerada a análise de resíduos das tabelas de contingência correlatas a cada par de variáveis analisado. Segundo Pereira (2004), os resíduos representam, de forma padronizada, as diferenças entre as frequências observadas e esperadas em uma tabela de contingência, de maneira que, para um nível de significância de 5%, o excesso de ocorrências reflete resíduo de valor positivo e superior a 1,96.

Anteriormente ao processamento da análise de correspondência no SPSS, foram estabelecidas as categorias para cada variável de interesse, conforme os seguintes critérios:

a) Para a variável "Duração da investigação", adotou-se como parâmetro a média de 673 dias (1 ano, 10 meses e 3 dias) de duração dos PADs da amostra, de modo que as categorias dessa variável abrangessem períodos de até 365 dias (1 ano), mais de 365 até 730 dias (mais de 1 até 2 anos) ou mais de 730 dias (mais de 2 anos);

b) Para a variável "Resultado da investigação", adotou-se como parâmetro situações jurídicas possíveis de ocorrer após o julgamento disciplinar, a saber, a absolvição ou a aplicação de penalidades, as quais foram classificadas como (i) "Punição leve ou moderada", nos casos de aplicação de advertência ou suspensão; ou (ii) "Punição grave", nos casos de aplicação de demissão ou cassação de aposentadoria;

c) Para a variável "Idade do investigado", adotou-se como parâmetro a média de 49,05 anos de idade dos investigados nos PADs da amostra, de modo que as categorias dessa variável abrangessem as faixas etárias de até 35 anos, mais de 35 até 50 anos ou mais de 50 anos;

d) Para a variável "Tempo na organização", adotou-se como parâmetro a média de 10,28 anos na organização dos investigados nos PADs da amostra, de modo que as categorias dessa variável abrangessem os períodos de até 5 anos, mais de 5 até 10 anos ou mais de 10 anos;

e) Para a variável "Quantidade de investigados", adotou-se como parâmetro a média de 1,26 investigados nos PADs da amostra, de modo que as categorias dessa variável abrangessem investigações com 1 investigado, com 2 investigados ou com mais de 2 investigados; e

f) Para a variável "Tipo de infração investigada", adotou-se como parâmetro os tipos legais utilizados com maior frequência na corregedoria pesquisada para enquadrar as condutas

investigadas, os quais foram agrupados como “Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos”, “Atividades incompatíveis com o serviço público”, “Improbidade administrativa ou valimento do cargo” e “Outros”.

Em síntese, as categorias das variáveis analisadas ficaram estabelecidas conforme a Tabela 3:

Tabela 3 - 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.

Com o propósito de identificar relações estatisticamente significantes entre todas as categorias de cada par de variáveis, foi utilizada a projeção simétrica no SPSS e analisados os resíduos resultantes da tabela de contingência para cada par de variáveis independentes e dependentes. Dessa forma, no presente estudo, a técnica de análise de correspondência considerou, conforme a Tabela 4, o exame das seguintes relações entre variáveis independentes e dependentes:

Tabela 4 - Relações entre variáveis e categorias de variáveis do modelo de análise

Variáveis independentes	Categorias	Variáveis dependentes	Categorias
1 Idade do investigado	Até 35 anos	Duração da investigação	Até 365 dias (1 ano)
	Mais de 35 até 50 anos		Mais de 365 até 730 dias (mais de 1 até 2 anos)
	Mais de 50 anos		Mais de 730 dias (mais de 2 anos)
2 Idade do investigado	Até 35 anos	Resultado da investigação	Absolvição
	Mais de 35 até 50 anos		Punição leve ou moderada
	Mais de 50 anos		Punição grave
3 Tempo na organização	Até 5 anos	Duração da investigação	Até 365 dias (1 ano)
	Mais de 5 até 10 anos		Mais de 365 até 730 dias (mais de 1 até 2 anos)
	Mais de 10 anos		Mais de 730 dias (mais de 2 anos)
4 Tempo na organização	Até 5 anos	Resultado da investigação	Absolvição
	Mais de 5 até 10 anos		Punição leve ou moderada
	Mais de 10 anos		Punição grave
5 Quantidade de investigados	1 investigado	Duração da investigação	Até 365 dias (1 ano)
	2 investigados		Mais de 365 até 730 dias (mais de 1 até 2 anos)
	Mais de 2 investigados		Mais de 730 dias (mais de 2 anos)
6 Quantidade de investigados	1 investigado	Resultado da investigação	Absolvição
	2 investigados		Punição leve ou moderada
	Mais de 2 investigados		Punição grave
7 Tipo de infração investigada	Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos	Duração da investigação	Até 365 dias (1 ano)
	Atividades incompatíveis com o serviço público		Mais de 365 até 730 dias (mais de 1 até 2 anos)
	Improbidade administrativa ou valimento do cargo		Mais de 730 dias (mais de 2 anos)
	Outros		
8 Tipo de infração investigada	Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos	Resultado da investigação	Absolvição
	Atividades incompatíveis com o serviço público		Punição leve ou moderada
	Improbidade administrativa ou valimento do cargo		Punição grave
	Outros		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Acentue-se que a análise empreendida com o uso do teste de qui-quadrado e da análise de correspondência possui caráter exploratório, com limitação estatística para fins inferenciais, bem como finalidade descritiva em relação ao fenômeno investigado. Em outras palavras, os métodos empregados não autorizam inferências de causas e efeitos entre variáveis ou entre categorias de variáveis contingenciadas (BATISTA *et al.*, 2004).

4. RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os principais resultados obtidos após o processamento dos métodos empregados na pesquisa. Primeiramente, serão apresentadas estatísticas descritivas sobre o universo de investigações disciplinares pesquisada. Após, serão explicitados os resultados do teste de qui-quadrado e da análise de correspondência para os pares de variáveis analisadas. Ressalta-se que, no presente trabalho, optou-se por apresentar a discussão dos resultados em separado da seção referente aos resultados obtidos. Desse modo, a seção relativa à discussão dos resultados vem em seguida à presente seção. Procedeu-se dessa maneira a fim de conferir padronização à considerável quantidade de resultados obtidos e de permitir que o leitor possa ter um panorama geral dos resultados antes de entrar em contato com a análise do autor, facilitando o entendimento do trabalho.

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 5 – 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

Variáveis	Categorias	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Total	Mais de 730 dias (mais de 2 anos)	88	36,5	36,5
		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
	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.

No universo estudado, foram incluídos 241 PADs encerrados no período de 2007 a 2017, dos quais 220 processos (91,28%) foram iniciados entre os anos de 2006 a 2013. Em regra, as investigações disciplinares se estenderam por mais de 1 ano, sendo 102 processos (42,3%) com duração de mais de 1 até 2 anos e 88 processos (36,5%) com duração superior a 2 anos. Apenas 51 processos (21,2%) do universo foram concluídos no período de até 1 ano. Nesse ponto, observa-se que, para o recorte da pesquisa, a duração das investigações se afasta substancialmente do prazo de 60 (dias) previsto em lei para a conclusão de PADs.

Também se constatou que 195 processos (80,9%) dos PADs foram instaurados para investigar a conduta de apenas 1 investigado, enquanto 46 casos (19,1%) das investigações destinavam-se a investigar 2 ou mais agentes públicos. Por outro lado, quando do início da investigação, 219 processos (90,8%) tinham agentes públicos investigados com média de idade superior a 35 anos, sendo 103 processos (42,7%) com média superior a 50 anos. Por outro lado, 86 investigações (35,7%) foram realizadas contra agentes públicos que possuíam, em média, mais de 10 anos na organização, seguindo-se o montante de 73 processos (30,3%) contra investigados integrantes da organização, em média, por mais de 5 até 10 anos, enquanto em 29 casos (12%) houve investigação contra agentes públicos com até 5 anos de organização.

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 6 - 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.

Percebe-se que em 93 casos (38,6%), a maior parte da amostra, trata-se de apuração sobre condutas de menor gravidade (tipificadas como “Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos”), para as quais o resultado mais frequente é “Absolvição”, o que ocorre em 64 casos (68,8%). Processos com infrações qualificadas como “Atividades incompatíveis com o serviço público” somam 56 (23,2%), sendo mais comum nesses casos a aplicação de “Punição leve ou moderada”, perfazendo 30 casos (53,6%). Em 37 processos (15,4%), as investigações tinham o objetivo de apurar fatos mais graves, enquadrados como “Improbidade administrativa ou valimento do cargo”, dos quais 24 (64,9%) acarretaram “Punição grave”.

De maneira geral, verificou-se que 126 processos (52,3%) resultaram em absolvição dos agentes públicos investigados, enquanto em 113 das investigações (46,9%) houve a aplicação de algum tipo de penalidade. Entretanto, a ocorrência de punição grave (isto é, com extinção do vínculo com o serviço público) ocorreu em 34 casos (14,1%).

Para o total de PADs da amostra, foram processados 305 agentes públicos, dos quais 237 do gênero masculino (77,7%) e 68 do gênero feminino (22,2%), de modo a perfazer 1,26 acusados por processo disciplinar. Os agentes investigados no universo tinham, em média, 49,05 anos de idade no início da apuração, considerados os dados obtidos para 237 acusados. Quanto ao tempo na organização, foi calculado que os agentes processados tinham, em média, 10,28 anos de serviço público no começo da investigação, observadas as informações disponíveis para 209 acusados.

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. Análise da associação estatística entre as variáveis Idade do investigado e Duração da investigação

Nesta análise foram consideradas as variáveis “Idade do investigado e Duração da investigação”, com base em 234 PADs, correspondentes a 97,1% do total de casos da amostra. A partir dos dados para cada uma das variáveis, foi obtida a tabela de contingência abaixo reproduzida (Tabela 7). Destaca-se que, entre os casos válidos, apenas 15 envolvem agentes investigados com até 35 anos de idade, sendo os demais 219 casos referentes a investigados com idade superior a 35 anos.

Tabela 7 - Tabela de contingência: Idade do investigado e Duração da investigação

Idade do investigado	Estatísticas	Duração da investigação			Total
		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)	
Até 35 anos	Frequências absolutas observadas	5	7	3	15
	Frequências absolutas esperadas	3,2	6,2	5,6	15,0
	Resíduos padronizados ajustados	1,2	0,4	-1,4	
Mais de 35 até 50 anos	Frequências absolutas observadas	22	52	42	116
	Frequências absolutas esperadas	24,8	48,1	43,1	116,0
	Resíduos padronizados ajustados	-0,9	1	-0,3	
Mais de 50 anos	Frequências absolutas observadas	23	38	42	103
	Frequências absolutas esperadas	22	42,7	38,3	103,0
	Resíduos padronizados ajustados	0,3	-1,3	1	
	Total - Frequências absolutas observadas	50	97	87	234
	Total - Frequências absolutas esperadas	50,0	97,0	87,0	234,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na Tabela 7, obteve-se o valor do qui-quadrado equivalente a 3,875, com 4 graus de liberdade e significância assintótica (valor-P) igual a 0,423, sendo 1 célula (11,1%) com contagem esperada inferior a 5. Dessa maneira, não ficou demonstrada a existência de associação estatisticamente significativa entre as variáveis “Idade do investigado e Duração da investigação”.

4.2.2. Análise da associação estatística entre as variáveis Idade do investigado e Resultado da investigação

Para a análise das variáveis “Idade do investigado e Resultado da investigação”, foram considerados 232 PADs, correspondentes a 96,3% do total de casos da amostra. A partir dos dados para cada uma das variáveis, foi obtida a tabela de contingência abaixo reproduzida (Tabela 8). Destaca-se que, entre os casos válidos, 121 resultaram em absolvição, enquanto 111 acarretaram algum tipo de penalidade.

Tabela 8 - Tabela de contingência: Idade do investigado e Resultado da investigação

Idade do investigado	Estatísticas	Resultado da investigação			Total
		Absolvição	Punição leve ou moderada	Punição grave	
Até 35 anos	Frequências absolutas observadas	9	5	1	15
	Frequências absolutas esperadas	7,8	5,0	2,2	15,0
	Resíduos padronizados ajustados	0,6	0	-0,9	
Mais de 35 até 50 anos	Frequências absolutas observadas	59	38	18	115
	Frequências absolutas esperadas	60	38,2	16,9	115,0
	Resíduos padronizados ajustados	-0,3	0	0,4	
Mais de 50 anos	Frequências absolutas observadas	53	34	15	102
	Frequências absolutas esperadas	53,2	33,9	14,9	102,0
	Resíduos padronizados ajustados	-0,1	0	0	
	Total - Frequências absolutas observadas	121	77	34	232
	Total - Frequências absolutas esperadas	121,0	77,1	34,0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a Tabela 8, o valor do qui-quadrado corresponde a 0,927, com 4 graus de liberdade e significância assintótica (valor-P) igual a 0,921, sendo que 2 células (22,2%) esperavam contagem menor do que 5. Assim, a variável “Idade do investigado” não está associada, de forma estatisticamente significativa, à variável “Resultado da investigação”.

4.2.3. Análise da associação estatística entre as variáveis Tempo na organização e Duração da investigação

Abaixo segue a tabela de contingência para as variáveis “Tempo na organização” e “Duração da investigação”, composta pelo total de 188 processos, equivalentes a 78,0% do total de casos do universo (Tabela 9). No contexto da amostra, 86 casos (45,7%) dizem respeito a investigados com mais de 10 anos na organização, dos quais 43 são investigações com duração superior a 730 dias (mais de 2 anos).

Tabela 9 - Tabela de contingência: Tempo na organização e Duração da investigação

Tempo na organização	Estatísticas	Duração da investigação			Total
		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)	
Até 5 anos	Frequências absolutas observadas	7	17	5	29
	Frequências absolutas esperadas	5,7	12	11,3	29,0
	Resíduos padronizados ajustados	0,7	2,0	-2,6	
Mais de 5 até 10 anos	Frequências absolutas observadas	18	30	25	73
	Frequências absolutas esperadas	14,4	30,3	28,3	73,0
	Resíduos padronizados ajustados	1,4	-0,1	-1	
Mais de 10 anos	Frequências absolutas observadas	12	31	43	86
	Frequências absolutas esperadas	16,9	35,7	33,4	86,0
	Resíduos padronizados ajustados	-1,8	-1,4	2,9	
	Total - Frequências absolutas observadas	37	78	73	188
	Total - Frequências absolutas esperadas	37,0	78,0	73,0	188,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta análise, foi encontrado o valor do qui-quadrado correspondente a 11,952, com 4 graus de liberdade e significância assintótica (valor-P) igual a 0,018, sendo que nenhuma célula retornou contagem esperada inferior a 5. Conseqüentemente, houve associação significativa, do ponto de vista estatístico, entre as variáveis “Tempo na organização” e “Duração da investigação”.

4.2.4. Análise da associação estatística entre as variáveis Tempo na organização e Resultado da investigação

A tabela de contingência exposta em seguida reflete dados sobre as variáveis “Tempo na organização” e “Resultado da investigação”, com 186 PADs incluídos na análise, totalizando 77,2% do total de casos do universo (Tabela 10). Percebe-se que entre os 28 casos envolvendo acusados com até 5 anos na organização, nenhum resultou em punição grave, mas somente 12 processos (42,9%) em “Absolvição” e 16 processos (57,1%) em “Punição leve ou moderada”.

Tabela 10 - Tabela de contingência: Tempo na organização e Resultado da investigação

Tempo na organização	Estatísticas	Resultado da investigação			Total
		Absolvição	Punição leve ou moderada	Punição grave	
Até 5 anos	Frequências absolutas observadas	12	16	0	28
	Frequências absolutas esperadas	13,7	10,2	4,1	28,0
	Resíduos padronizados ajustados	-0,7	2,5	-2,4	
Mais de 5 até 10 anos	Frequências absolutas observadas	37	25	10	72
	Frequências absolutas esperadas	35,2	26,3	10,5	72,0
	Resíduos padronizados ajustados	0,5	-0,4	-0,2	
Mais de 10 anos	Frequências absolutas observadas	42	27	17	86
	Frequências absolutas esperadas	42,1	31,4	12,5	86,0
	Resíduos padronizados ajustados	0	-1,4	1,9	
	Total - Frequências absolutas observadas	91	68	27	186
	Total - Frequências absolutas esperadas	91,0	68,0	27,0	186,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

À vista dos elementos da Tabela 10, atinge-se o valor do qui-quadrado em 9,957, com 4 graus de liberdade e significância assintótica (valor-P) igual a 0,041, sendo que uma 1 célula (11,1%) retornou contagem esperada inferior a 5. Isso significa que as variáveis “Tempo na organização” e “Resultado da investigação” mostraram-se estatisticamente associadas.

4.2.5. Análise da associação estatística entre as variáveis Quantidade de investigados e Duração da investigação

Para 241 PADs, que representam a integralidade da amostra, é possível formar a tabela de contingência abaixo para as variáveis “Quantidade de investigados” e “Duração da investigação” (Tabela 11). Do total de PADs, ressalta-se que 102 casos (42,3%) têm duração de mais de 365 até 730 dias (mais de 1 até 2 anos), enquanto 88 casos (36,5%) duram mais de 730 dias (mais de 2 anos) e apenas 51 PADs (21,2%) foram encerrados em até 365 dias (1 ano). Outro aspecto é que, entre os 27 PADs com mais de 2 investigados, 20 casos (74,1%) tiveram duração maior do que 730 dias (mais de 2 anos).

Tabela 11 - Tabela de contingência: Quantidade de investigados e Duração da investigação

Quantidade de investigados	Estatísticas	Duração da investigação			Total
		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 investigado	Frequências absolutas observadas	46	89	60	195
	Frequências absolutas esperadas	41,3	82,5	71,2	195,0
	Resíduos padronizados ajustados	1,9	2,1	-3,8	
2 investigados	Frequências absolutas observadas	4	7	8	19
	Frequências absolutas esperadas	4,0	8,0	6,9	19,0
	Resíduos padronizados ajustados	0	-0,5	0,5	
Mais de 2 investigados	Frequências absolutas observadas	1	6	20	27
	Frequências absolutas esperadas	5,7	11,4	9,9	27,0
	Resíduos padronizados ajustados	-2,4	-2,2	4,3	
	Total - Frequências absolutas observadas	51	102	88	241
	Total - Frequências absolutas esperadas	51,0	102,0	88,0	241,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao par de variáveis a que se reporta a Tabela 11, 20,008 é o valor do qui-quadrado, com 4 graus de liberdade e significância assintótica (valor-P) igual a 0,000, sendo que 1 célula (11,1%) retornou contagem esperada inferior a 5. Dessa maneira, com base nos resultados numéricos, a variável “Quantidade de investigados” revelou-se associada à variável “Duração da investigação”.

4.2.6. Análise da associação estatística entre as variáveis Quantidade de investigados e Resultado da investigação

Para o exame das variáveis “Quantidade de investigados” e “Resultado da investigação”, foram computados 239 PADs, perfazendo 99,2% dos casos do universo (Tabela 12). A maior parte dos PADs, quantificada em 193 casos (80,8%), visaram apenas 1 investigado, seguindo-se 27 casos (11,3%) iniciados contra mais de 2 investigados e 19 casos (7,9%) envolvendo 2 agentes públicos investigados.

Tabela 12 - Tabela de contingência: Quantidade de investigados e Resultado da investigação

Quantidade de investigados	Estatísticas	Resultado da investigação			Total
		Absolvição	Punição leve ou moderada	Punição grave	
1 investigado	Frequências absolutas observadas	100	63	30	193
	Frequências absolutas esperadas	101,7	63,8	27,5	193,0
	Resíduos padronizados ajustados	-0,6	-0,3	1,2	
2 investigados	Frequências absolutas observadas	12	7	0	19
	Frequências absolutas esperadas	10,0	6,3	2,7	19,0
	Resíduos padronizados ajustados	0,9	0,4	-1,9	
Mais de 2 investigados	Frequências absolutas observadas	14	9	4	27
	Frequências absolutas esperadas	14,2	8,9	3,8	27,0
	Resíduos padronizados ajustados	-0,1	0	0,1	
	Total - Frequências absolutas observadas	126	79	34	239
	Total - Frequências absolutas esperadas	126,0	79,0	34,0	239,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

O valor do qui-quadrado, para a Tabela 12, é de 3,465, com 4 graus de liberdade e significância assintótica (valor-P) igual a 0,483, além da ocorrência de 2 células (22,2%) com contagem esperada inferior a 5. Por conseguinte, não se constatou associação estatística significativa entre as variáveis “Quantidade de investigados” e “Resultado da investigação”.

4.2.7. Análise da associação estatística entre as variáveis Tipo de infração investigada e Duração da investigação

As variáveis “Tipo de infração investigada” e “Duração da investigação” foram analisadas em 241 PADs, isto é, em 100% dos casos da amostra. Em 93 PADs (38,6%), as investigações trataram de infrações tipificadas como “Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos”, em 56 PADs (23,2%) houve a apuração de condutas referentes a “Atividades incompatíveis com o serviço público”, em 37 PADs (15,4%) tratou-se de “Improbidade administrativa ou valimento do cargo” e em 55 PADs (22,8%) foram investigados outros tipos de infrações (Tabela 13). Destaca-se que, entre os 37 PADs sobre

“Improbidade administrativa ou valimento do cargo”, 22 casos (59,5%) tiveram duração superior a 730 dias (mais de 2 anos).

Tabela 13 - Tabela de contingência: Tipo de infração investigada e Duração da investigação

Tipo de infração investigada	Estatísticas	Duração da investigação			Total
		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)	
Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos	Frequências absolutas observadas	19	43	31	93
	Frequências absolutas esperadas	19,7	39,4	34,0	93,0
	Resíduos padronizados ajustados	-0,2	1,0	-0,8	
Atividades incompatíveis com o serviço público	Frequências absolutas observadas	17	25	14	56
	Frequências absolutas esperadas	11,9	23,7	20,4	56,0
	Resíduos padronizados ajustados	1,9	0,4	-2,0	
Improbidade administrativa ou valimento do cargo	Frequências absolutas observadas	3	12	22	37
	Frequências absolutas esperadas	7,8	15,7	13,5	37,0
	Resíduos padronizados ajustados	-2,1	-1,3	3,2	
Outros	Frequências absolutas observadas	12	22	21	55
	Frequências absolutas esperadas	11,6	23,3	20,1	55,0
	Resíduos padronizados ajustados	0,1	-0,4	0,3	
	Total - Frequências absolutas observadas	51	102	88	241
	Total - Frequências absolutas esperadas	51,0	102,0	88,0	241,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a Tabela 13, obtém-se o valor do qui-quadrado de 14,252, com 6 graus de liberdade e significância assintótica (valor-P) igual a 0,027, não havendo célula com contagem esperada inferior a 5. As variáveis “Tipo de infração investigada” e “Duração da investigação”, portanto, estão estatisticamente associadas de modo significante.

4.2.8. Análise da associação estatística entre as variáveis Tipo de infração investigada e Resultado da investigação

As variáveis “Tipo de infração investigada” e “Resultado da investigação” foram analisadas em 239 PADs, correspondentes a 99,2% dos casos do universo (Tabela 14). Percebe-se que dentre os 93 PADs (38,9%) que trataram de “Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos”, o resultado “Absolvição” ocorreu em 64 casos (68,8%). Nos 55 PADs (23,0%) sobre a apuração de “Atividades incompatíveis com o serviço público”, 30 casos (54,5%) receberam “Punição leve ou moderada” e em 37 PADs (15,5%) em que foram investigadas “Improbidade administrativa ou valimento do cargo”, em 24 casos (64,9%) houve a aplicação de “Punição grave”.

Tabela 14 - Tabela de contingência: Tipo de infração investigada e Resultado da investigação

Tipo de infração investigada	Estatísticas	Resultado da investigação			Total
		Absolvição	Punição leve ou moderada	Punição grave	
Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos	Frequências absolutas observadas	64	29	0	93
	Frequências absolutas esperadas	49,0	30,7	13,2	93,0
	Resíduos padronizados ajustados	4,0	-0,5	-5,0	
Atividades incompatíveis com o serviço público	Frequências absolutas observadas	24	30	1	55
	Frequências absolutas esperadas	29,0	18,2	7,8	55,0
	Resíduos padronizados ajustados	-1,5	3,9	-3,0	
Improbidade administrativa ou valimento do cargo	Frequências absolutas observadas	11	2	24	37
	Frequências absolutas esperadas	19,5	12,2	5,3	37,0
	Resíduos padronizados ajustados	-3,0	-3,9	9,6	
Outros	Frequências absolutas observadas	27	18	9	54
	Frequências absolutas esperadas	28,5	17,8	7,7	54,0
	Resíduos padronizados ajustados	-0,5	0	0,6	
	Total - Frequências absolutas observadas	126	79	34	239
	Total - Frequências absolutas esperadas	126,0	79,0	34,0	239,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a Tabela 14, o valor do qui-quadrado equivale a 111,662, com 6 graus de liberdade e significância assintótica (valor-P) igual a 0,000, não havendo célula com contagem esperada inferior a 5. Então é possível afirmar que a variável “Tipo de infração investigada” está associada à variável “Resultado da investigação”.

4.2.9. Resultados consolidados do teste de qui-quadrado

As tabelas de contingência e os principais resultados do teste de qui-quadrado e da análise de correspondência, obtidos após o processamento dos dados no SPSS, estão dispostos nos Apêndices “A” a “H”, que se referem, conforme o caso, a cada par de variáveis e respectivas categorias analisadas neste estudo.

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 15 - 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.

A partir do valor do qui-quadrado para cada par de variável analisado, é possível detectar a ocorrência ou a inoocorrência de associação estatisticamente significativa, ao nível de 5% (valor-P = 0,05), entre as variáveis independentes e dependentes incluídas na análise. Desse modo, de acordo com a Tabela 15, a ocorrência de valor-P (Significância Assintótica) menor do que 0,05, observados os respectivos graus de liberdade, indica a rejeição da hipótese nula de que as variáveis categóricas estejam associadas de maneira aleatória. Por conseguinte, constata-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

Para examinar a relação de dependência entre os pares de categorias das variáveis com associação estatisticamente significativa, conforme os resultados anteriormente obtidos com o teste de qui-quadrado, foram considerados os resíduos padronizados ajustados. Desse modo, buscou-se detectar diferenças substanciais entre frequências absolutas observadas e esperadas em cada tabela de contingência e, por conseguinte, identificar o excesso de ocorrências entre categorias das variáveis independentes e dependentes. A Tabela 16, a seguir reproduzida, contém os valores dos resíduos padronizados ajustados obtidos em relação à variável dependente “Duração da investigação”.

Tabela 16 - Resíduos padronizados ajustados relativos à Duração da investigação

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)	
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
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 17 - 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, conseqüentemente, 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 conseqüentemente 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 18 - 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. CONCLUSÃO

A supervisão e o controle dos agentes públicos são atividades imprescindíveis para garantir a prestação adequada do serviço público e para punir a prática de comportamentos ilícitos. Essa permanente necessidade de monitoramento da qualidade e da regularidade do serviço público pode ser enxergada de maneira bifronte. Primeiramente, tem a ver com a transparência das ações do poder público, mediante a produção e disseminação de informações de interesse geral. Outro aspecto das atividades de controle, no entanto, diz respeito à capacidade da administração pública em responsabilizar os agentes envolvidos em irregularidades após a realização de um processo de investigação. Idealmente, é esperado que essa atividade investigatória estatal seja realizada com respeito às leis, em um prazo razoável e de maneira equilibrada, ou seja, livre de vieses que comprometam o seu desenvolvimento e conclusão.

Nesse sentido, a atuação das corregedorias no setor público, especialmente na realização de investigações disciplinares, constitui um dos matizes que consubstanciam a noção de *accountability* no serviço público. Por meio da realização de PADs, as corregedorias atuam para esclarecer suspeitas de irregularidades e, conforme o caso, para afastar do serviço público aqueles agentes comprovadamente envolvidos em faltas graves, especialmente aquelas caracterizadas pelo cometimento de fraudes e pela obtenção de vantagens pessoais em detrimento do interesse público.

Com este trabalho de dissertação, foi possível contribuir para a compreensão da atividade de investigação disciplinar de uma corregedoria no setor público brasileiro, de modo a realçar características de processos de investigação disciplinar associadas ao seu desempenho organizacional. Para tanto, foram consideradas características referentes aos agentes públicos investigados, à instrução e aos resultados de PADs.

A partir dos métodos estatísticos empregados, foi possível perceber, nos limites amostrais deste estudo, que o desempenho de uma corregedoria na condução de PADs no setor público pode estar associado a determinadas características que ultrapassam decisões a respeito da interpretação e aplicação de normas jurídicas.

Mais especificadamente, verificou-se que a duração da investigação disciplinar (ou seja, o tempo decorrido entre o início e o julgamento do PAD) está associado, de forma estatisticamente significativa, ao tempo do agente público acusado na organização, à quantidade de investigados no PAD e aos casos em que são apuradas infrações tipificadas como improbidade administrativa ou valimento do cargo.

De mesma forma, o desempenho da corregedoria objeto deste estudo, no que concerne ao resultado final dos PADs (absolvição, punição leve ou moderada e punição grave), foi relacionado ao tempo do agente público acusado na organização, pois se constatou que aqueles acusados com até 5 anos na organização estão associados a punições leve ou moderada, embora não haja sido observada a associação entre investigados vinculados há mais tempo na organização e qualquer outro nível de punição. Além disso, no contexto da pesquisa, ocorreram associações não aleatórias entre tipos específicos de acusações e os resultados finais da investigação. Assim, acusações sobre “Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos” foram associadas ao resultado “Absolvição”; acusações sobre “Atividades incompatíveis com o serviço público” foram associadas ao resultado “Punição leve ou moderada”; e acusações sobre “Improbidade administrativa ou valimento do cargo” foram associadas ao resultado “Punição grave”.

Embora as entrevistas realizadas em geral enfatizem a percepção de que os PADs são desenvolvidos e resolvidos principalmente com base na aplicação de normas jurídicas sobre os fatos objeto da acusação, os resultados do teste de qui-quadrado e da análise de correspondência demonstram que fatores extrajurídicos podem se relacionar, de forma não aleatória, ao desempenho organizacional. Nesse sentido, é preciso considerar que a avaliação a respeito da violação de normas em uma organização é eminentemente subjetiva (BENNETT e ROBINSON, 2003), além de poder ser determinada, por exemplo, pela percepção sobre o merecimento do acusado (CARLSMITH *et al.*, 2002), por processos psicológicos que visam reforçar o seu *status* (BOWLES e GELFAND, 2009), pela motivação altruísta ou não de seu comportamento (FRAGALE *et al.*, 2009), ou pela gravidade das consequências de sua conduta no âmbito organizacional (ROSEN e JERDEE, 1974). Vale dizer, embora por definição a missão institucional de um órgão de corregedoria seja exercer o controle sobre outros agentes públicos a partir de critérios normativos previamente estabelecidos, é possível que seu desempenho esteja associado à fatores latentes no contexto organizacional, cuja dinâmica pode afetar a duração ou o julgamento de PADs.

A ocorrência de comportamentos divergentes constitui um fenômeno social complexo, pois envolve elementos como pessoas e instituições, além de variáveis de natureza diversa, referentes, por exemplo, a aspectos jurídicos, sociológicos e psicológicos da conduta humana (NICOLLI, 2010). Por isso e de acordo com os resultados desta pesquisa, a atividade de investigação disciplinar pode ser compreendida como um fenômeno organizacional complexo, uma vez que trata de reunir e avaliar informações sobre possíveis práticas antissociais, mas não se restringe à sucessão de fases procedimentais previstas em atos normativos. A confirmação

da existência de algumas características de processos de investigação disciplinar associadas ao desempenho organizacional da corregedoria, portanto, pode ser utilizada pelos dirigentes da organização com o escopo de subsidiar o processo decisório e a definição de estratégias na investigação de irregularidades.

Tendo em vista que a vivência do agente público investigado dentro da organização se mostrou um fator associado ao maior período dispendido na investigação, o que pode indicar a sua aptidão para retardar o andamento processual, entende-se que tal constatação deve ser considerada, por exemplo, (i) na seleção dos integrantes de comissões processantes, responsáveis pela coleta de provas, a fim de que tenham, ao lado do conhecimento técnico-jurídico, experiência aprofundada sobre o funcionamento e os fluxos de trabalho da organização, e (ii) no acompanhamento específico dos PADs em que são apuradas condutas atribuídas a agentes públicos com mais de 10 anos na organização, com a finalidade de antever eventuais empecilhos à conclusão da investigação e, possivelmente, diminuir a média de tempo de duração desses casos.

Também parece relevante atentar para a tomada de decisão sobre a quantidade de agentes públicos investigados no mesmo PAD, uma vez que se percebeu que investigações com mais de 2 investigados estão associadas aos casos com duração superior a 2 anos. Muito embora essa decisão também trate de aspectos referentes à conveniência da coleta de provas (tais como o local da ocorrência dos fatos ou a conexão entre as condutas de diferentes agentes públicos), deve-se avaliar, conforme o caso, o possível impacto que o acréscimo no número de acusados pode acarretar sobre a duração do PAD, uma vez que o dever de investigar está limitado, por força de lei, a prazos prescricionais previamente estabelecidos. Essa cautela torna-se ainda mais relevante na apuração de casos caracterizados como improbidade administrativa ou valimento do cargo, os quais também foram associados a investigações com duração superior a 2 anos.

Dessa maneira, seja em razão do tempo do investigado na organização, seja em razão da quantidade de acusados, ou mesmo em razão do tipo de infração investigada no PAD, os resultados desta pesquisa sugerem que a composição das comissões processantes constitui uma etapa prévia e fundamental para mitigar os efeitos de eventuais obstruções decorrentes desses fatores e, em consequência, aumentar as chances de que a investigação disciplinar logre êxito.

Esta pesquisa contribui para explicar, do ponto de vista teórico, a respeito do funcionamento de um órgão de controle interno na administração pública. A identificação de características de processos de investigação disciplinar associadas ao desempenho de uma corregedoria auxilia na compreensão de mecanismos de *accountability* no serviço público e na discussão sobre as suscetibilidades referentes à atividade de investigação disciplinar e sobre os

vieses potencialmente aptos a retardar a conclusão de uma investigação ou até a alterar o seu resultado final. A pesquisa também contribui para o avanço teórico da noção de *accountability*, ao tratar sobre um matiz mais restrito da relação entre a prestação do serviço público e o controle da atividade e dos agentes estatais. Outra contribuição consiste na obtenção de resultados empíricos, mediante a coleta e a análise de dados a respeito do funcionamento de um órgão da burocracia do serviço público brasileiro.

Para o ensino sobre a efetividade da atividade de controle no serviço público, a presente pesquisa, de abordagem primordialmente quantitativa, ratifica a importância dos métodos estatísticos na área das ciências sociais. A utilização do teste de qui-quadrado e da análise de correspondência mostraram-se adequados, principalmente em um estudo exploratório, para a análise da associação entre variáveis categóricas pertinentes ao objeto da pesquisa. Nada obstante, o ensino da análise de correspondência nas ciências sociais, mais do que a identificação de causas entre variáveis independentes e dependentes, deve considerar o potencial informacional das medidas descritivas sobre as relações entre um número restrito de variáveis (HJELLBREKKE, 2019).

Deve-se registrar que o presente estudo se concentrou no exame de alguns aspectos de *accountability* interna em uma organização pública, com ênfase no funcionamento de uma corregedoria em relação à realização de investigações disciplinares para apurar condutas de agentes públicos. Não se tratou, portanto, de outras formas de supervisão e controle passíveis de aplicação em uma organização pública. Também não foram consideradas, por exemplo, a atuação de organizações de controle externo, seja no âmbito da administração pública, seja no campo da sociedade civil, as quais também podem funcionar como mecanismos de monitoramento e fiscalização da prestação do serviço público.

Além disso, os resultados derivados do teste de qui-quadrado e da análise de correspondência consideraram um conjunto restrito de variáveis com o fim de examinar o desempenho organizacional e sua relação com fatores específicos e latentes na organização. Não obstante, inclusive devido ao caráter exploratório da pesquisa, não se exclui a pertinência do exame de outros fatores relacionáveis ao desempenho de uma corregedoria no setor público. Nesse sentido, as entrevistas realizadas demonstram que a duração e o resultado de uma investigação disciplinar podem, em princípio, ser afetados por um conjunto de diversas situações.

Outra limitação deste estudo diz respeito às entrevistas realizadas. Tendo em consideração que nesta pesquisa foi adotada uma abordagem quantitativa, as entrevistas serviram para contextualizar o funcionamento da organização e auxiliar a interpretação dos

resultados numéricos. Além disso, os 7 entrevistados atuam na corregedoria pesquisada, mas 6 deles exercem funções de chefia, o que pode refletir percepções diferentes daquelas adotadas por integrantes que não desempenhem chefia, a exemplo daqueles designados para compor comissões de PADs.

A fim de superar essas limitações, o aprofundamento do estudo sobre fatores associados ao desempenho de uma corregedoria pode ocorrer, em pesquisas futuras, com a ampliação das variáveis analisadas, de modo a considerar, por exemplo, o número de acusações em cada PAD, a reincidência do agente público investigado, a ocorrência de judicialização, o compartilhamento de informações entre órgãos de investigação ou a cobertura da mídia a respeito das investigações. Outros métodos quantitativos podem ser empregados para mensurar o impacto de determinadas variáveis sobre o desempenho organizacional e, em consequência, aferir, por exemplo, a probabilidade de retardamento ou de inoportunidade de punição. Relativamente às pesquisas de abordagem qualitativa, pondera-se que a coleta de dados primários abranja, de modo amplo, a percepção do conjunto de atores envolvidos com a atividade de investigar e punir desvios de conduta no serviço público, desde aqueles com a incumbência de instaurar e julgar processos disciplinares, mas também daqueles designados para compor as comissões responsáveis pela produção e análise das provas sobre infrações disciplinares.

7. REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 1997.
- ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R.; PACHECO, R. S. **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- ABRUCIO, F. L.; PEDROTI, P.; PÓ, M. V. A Formação da Burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. 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.
- AGUILERA, R. V.; VADERA, A. K. The Dark Side of Authority: Antecedents, Mechanisms, and Outcomes of Organizational Corruption. **Journal of Business Ethics**, v. 77, p. 431-449, 2008.
- ANDREWS, R.; BOYNE, G. A.; WALKER, R. M. Subjective and Objective Measures of Organizational Performance: An Empirical Exploration. In: BOYNE, G. A.; MEIER, K. J., *et al* (Ed.). **Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management** Cambridge: Cambridge University Press, 2006.
- ARANT, H. W. Making disciplinary procedures more effective. **American Bar Association Journal**, v. 22, n. 3, p. 188-191, 1936.
- BALABONIENÉ, I.; VECERSKIENÉ, G. The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** n. 213, p. 314-320, 2015.
- BATISTA, L. E.; ESCUDER, M. M. L.; PEREIRA, J. C. R. A cor da morte: causas de óbito segundo características de raça no Estado de São Paulo, 1999 a 2001. **Revista Saúde Pública**, v. 38, n. 5, p. 630-636, 2004.
- 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.
- BEVIR, M. **Democratic Governance.** New Jersey: Princeton University Press, 2010.
- _____. Governança democrática: uma genealogia. **Revista de Sociologia e Política**, v. 19, n. 39, p. 103-114, 2011.

- BOLAND, T.; FOWLER, A. A systems perspective of performance management in public sector organisations. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 5, p. 417 - 446, 2000.
- BOVENS, M. Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. **European Law Journal**, v. 13, n. 4, p. 447-468, 2007.
- BOWLES, H. R.; GELFAND, M. Status and the Evaluation of Workplace Deviance. **Psychological Science**, v. 21, n. 1, p. 49-54, 2009.
- 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.
- BRANDSMA, G. J.; SCHILLEMANS, T. The accountability cube: Measuring accountability. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 23, n. 4, p. 953-975, 2012.
- 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.
- CAMPOS, A. M. Accountability: Quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 2, p. 30-50, 1990.
- 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.
- CENEVIVA, R. **Accountability: novos fatos e novos argumentos — uma revisão da literatura recente**. Anais do Encontro de Administração e Governança da ANPAD 2006 2006.
- COLEMAN, J. W. Toward an Integrated Theory of White-Collar Crime. **American Journal of Sociology**, v. 93, n. 2, p. 406-439, 1987.
- _____. **The criminal elite: understanding white-collar crime**. Nova Iorque: Worth, 2002.
- COSTA, F. L. D. Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de Administração Pública, 200 anos de Reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.
- COSTE, A.-I.; TUDOR, A. T. Service Performance - Between Measurement and Information in the Public Sector **Procedia - Social and Behavioral Sciences** v. 92, p. 215-219, 2013.
- DAMGAARD, B.; LEWIS, J. M. **Involving Citizens in Accountability: Why and How?** The Oxford Handbook of Public Accountability. BOVENS, M.; GOODIN, R. E., *et al.* Oxford: Oxford University Press 2014.

DIXIT, A. Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review. **The Journal of Human Resources**, v. 37, n. 4, p. 696-727, 2002.

DOMINGO, P. Judicial Independence and Judicial Reform in Latin America. In: SCHEDLER, A.; DIAMOND, L., *et al* (Ed.). **The Self-restraining state: power and accountability in new democracies**: Lynne Rienner Publishers, 1999.

DOOREN, W. V.; BOUCKAERT, G.; HALLIGAN, J. **Performance Management in Public Sector**. Londres/Nova Iorque: Routledge, 2015.

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.

ERKKILA, T. Governance and Accountability – A Shift in Conceptualisation. **Public Administration Quarterly**, v. 31, n. 1/2, p. 1-38, 2007.

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.

FORRER, J. et al. Public–Private Partnerships and the Public Accountability Question. **Public Administration Review** v. 70, n. 3, p. 475-484, 2010.

FOUNTAIN, J. E. Paradoxes of Public Sector Customer Service. **Governance: An International Journal of Policy and Administration**, v. 14, n. 1, p. 55-73, 2001.

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.

FRYER, K.; ANTONY, J.; OGDEN, S. Performance management in the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 22, n. 6, p. 478-498, 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.

GAILMARD, S. Accountability and Principal-Agent Theory. In: BOVENS, M.; GOODIN, R. E., *et al* (Ed.). **The Oxford Handbook of Public Accountability**. Oxford: Oxford University Press, 2014.

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

GIRGLIOLI, P. P. Burocracia. In: BOBBIO, N.; MATTEUCI, N., *et al* (Ed.). **Dicionário de política**. 9. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.

GOODIN, R. E. **Innovating Democracy**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

HJELLBREKKE, J. **Multiple Correspondence Analysis for the Social Sciences**. Londres/Nova Iorque: Routledge Taylor & Francis Group, 2019.

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.

JARVIS, M. D. Hierarchy. In: BOVENS, M.;GOODIN, R. E., *et al* (Ed.). **The Oxford Handbook of Public Accountability**. Oxford: Oxford University Press, 2014.

KALKHOFF, W.; BARNUM, C. The Effects of Status-Organizing and Social Identity Processes on Patterns of Social Influence. **Social Psychology Quarterly**, v. 63, n. 2, p. 95-115, 2000.

KAYNAK, E.; KUCUKEMIROGLU, O.; KARA, A. Consumers' Perceptions of Airlines: A Correspondence Analysis Approach in a Global Airline Industry. **Management International Review**, v. 34, n. 3, 1994.

LAEGREID, P. The Wave of NPM Reforms. In: BOVENS, M.;GOODIN, R. E., *et al* (Ed.). **The Oxford Handbook of Public Accountability**. Oxford: Oxford University Press, 2014.

LIEDERBACH, J. et al. Is It an Inside Job? An Examination of Internal Affairs Complaint Investigation Files and the Production of Nonsustained Findings. **Criminal Justice Policy Review**, v. 18, n. 4, p. 353-377, 2007.

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.

MARX, C. A. Combate à corrupção e aprimoramento da gestão: a dualidade do controle interno no Brasil. **Revista da CGU**, v. 8, n. 12, p. 351-371, 2016.

MEDEIROS, A. K. D.; CRANTSCHANINOV, T. I.; SILVA, F. C. Estudos sobre *accountability* no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de administração, administração pública, ciência política e ciências sociais. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 3, 2013.

MONSMA, K. Repensando a Escolha Racional e a Teoria da Agência. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 15, n. 43, 2000.

MORAN, R. Ending the Internal Affairs Farce. **Buffalo Law Review**, v. 64, p. 837-905, 2016.

MOTA, J. C. D.; VASCONCELOS, A. G. G.; ASSIS, S. G. D. Análise de correspondência como estratégia para descrição do perfil da mulher vítima do parceiro atendida em serviço especializado. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 12, n. 3, p. 799-809, 2007.

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

NICOLLI, F. C. **Mecanismos de Surgimento e Disseminação da Fraude**. 2010. Monografia (Graduação em Direito) Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília.

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.

O'DONNELL, G. Horizontal Accountability in New Democracies. In: SCHEDLER, A.; DIAMOND, L., *et al* (Ed.). **The Self-restraining state: power and accountability in new democracies**: Lynne Rienner Publishers, 1999.

OLIVEIRA, K. P. D.; PAULA, A. P. P. D. 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, 2014.

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.

PAPADOPOULOS, Y. Accountability and Multi-Level Governance. In: BOVENS, M.; GOODIN, R. E., *et al* (Ed.). **The Oxford Handbook of Public Accountability**. Oxford: Oxford University Press, 2014.

PAUL, S. Accountability in Public Services: Exit, Voice and Control. **World Development**, v. 20, n. 7, 1992.

PAULA, A. P. P. D. Administração Pública brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração e Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

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. C. **Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humana e Sociais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

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. Reforma do Aparelho do Estado: Limites do Gerencialismo frente ao Patrimonialismo. **Organizações e Sociedade**, v. 5, n. 12, p. 59-79, 1998.

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.

ROMZEK, B. S.; DUBNICK, M. J. Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy. **Public Administration Review**, v. 47, n. 3, p. 227-238, 1987.

ROSE-ACKERMAN, S. Uma estratégia de reforma anticorrupção. In: MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, O. E. G. e EUROPEIA, C. (Ed.). **Seminário Brasil-Europa de prevenção da corrupção**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2007. p.40-54.

ROSEN, B.; JERDEE, T. H. Factors influencing disciplinary judgments. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 3, p. 327-331, 1974.

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.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr 2009.

SMITH, G. Every complaint matters: Human Rights Commissioner's opinion concerning independent and effective determination of complaints against the police. **International Journal of Law, Crime and Justice**, v. 38, n. 2, p. 59-74, 2010.

WALKER, R.; ANDREWS, R. Local Government Management and Performance: A Review of Evidence. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 1, p. 101-133, 2015.

WALKER, R. M.; BOYNE, G. A. Introduction: Determinants of Performance in Public Organizations. **Public Administration**, v. 87, n. 3, p. 433-439, 2009.

WALKER, S. **Police Accountability: Current Issues and Research Needs**. National Institute of Justice (NIJ) Policing Research Workshop: Planning for the Future. Washington, DC: National Institute of Justice/NCJRS 2006.

WEST, D.; BLACKMAN, D. Performance Management in the Public Sector. **Australian Journal of Public Administration**, v. 74, n. 1, p. 73-81, 2015.

APÊNDICE A - RESULTADOS: IDADE DO INVESTIGADO E DURAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

Tabela 19 - Apêndice A: Resumo de processamento de casos

Resumo de processamento de casos						
Casos						
	Válidos		Omissos		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
Idade do investigado *	234	97,10%	7	2,90%	241	100,00%
Duração da investigação						

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 20 - Apêndice A: Tabulações cruzadas

		Duração da investigação				Total
		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)		
Idade do investigado	Até 35 anos	Contagem	5	7	3	15
		Contagem Esperada	3,2	6,2	5,6	15
		% em Idade do investigado	33,30%	46,70%	20,00%	100,00%
		% em Duração da investigação	10,00%	7,20%	3,40%	6,40%
		% do Total	2,10%	3,00%	1,30%	6,40%
		Resíduo	1,8	0,8	-2,6	
		Resíduos padronizados	1	0,3	-1,1	
		Resíduos ajustados	1,2	0,4	-1,4	
		Mais de 35 até 50 anos	Contagem	22	52	42
	Contagem Esperada		24,8	48,1	43,1	116
% em Idade do investigado	19,00%		44,80%	36,20%	100,00%	
	% em Duração da investigação	44,00%	53,60%	48,30%	49,60%	
	% do Total	9,40%	22,20%	17,90%	49,60%	
	Resíduo	-2,8	3,9	-1,1		
	Resíduos padronizados	-0,6	0,6	-0,2		
	Resíduos ajustados	-0,9	1	-0,3		
	Mais de 50 anos	Contagem	23	38	42	103
Contagem Esperada		22	42,7	38,3	103	
% em Idade do investigado		22,30%	36,90%	40,80%	100,00%	
	% em Duração da investigação	46,00%	39,20%	48,30%	44,00%	
	% do Total	9,80%	16,20%	17,90%	44,00%	

		Duração da investigação			Total
		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)	
	Resíduo	1	-4,7	3,7	
	Resíduos padronizados	0,2	-0,7	0,6	
	Resíduos ajustados	0,3	-1,3	1	
Total	Contagem	50	97	87	234
	Contagem Esperada	50	97	87	234
	% em Idade do investigado	21,40%	41,50%	37,20%	100,00%
	% em Duração da investigação	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	% do Total	21,40%	41,50%	37,20%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

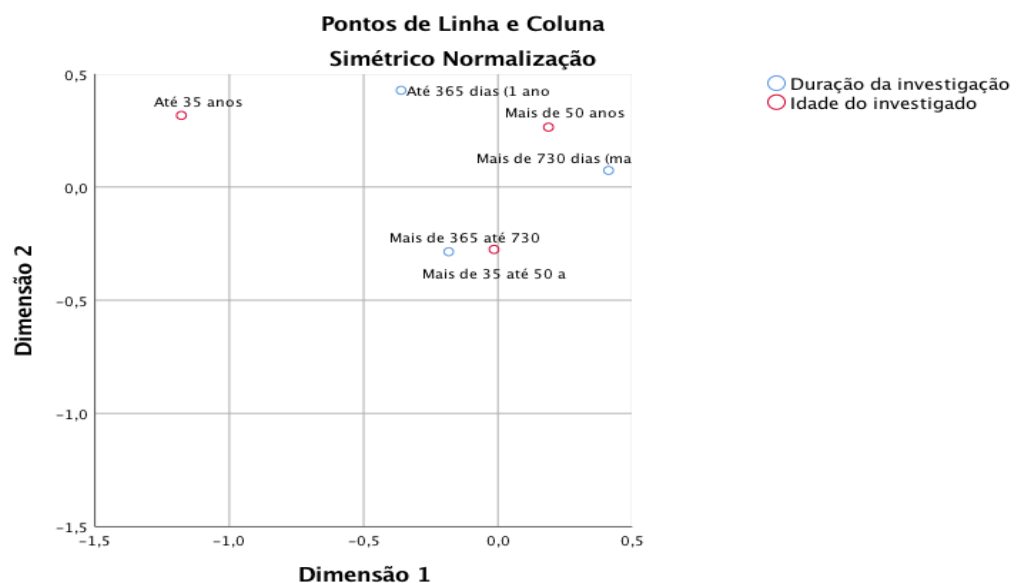
Tabela 21 - Apêndice A: Testes qui-quadrado

	Valor	Graus de liberdade	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	3,875*	4	0,423
Razão de verossimilhança	3,979	4	0,409
Associação Linear por Linear	1,05	1	0,305
N de Casos Válidos	234		

* 1 células (11.1%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3.21.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 1 - Apêndice A



Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE B - RESULTADOS: IDADE DO INVESTIGADO E RESULTADO DA INVESTIGAÇÃO

Tabela 22 - Apêndice B: Resumo de processamento de casos

	Casos					
	Válidos		Omissos		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
Idade do investigado *	232	96,30%	9	3,70%	241	100,00%
Resultado da investigação						

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 23 - Apêndice B: Tabulações cruzadas

		Resultado da investigação				Total		
		Absolvição	Punição leve ou moderada	Punição grave				
Idade do investigado	Até 35 anos	Contagem	9	5	1	15		
		Contagem Esperada	7,8	5	2,2	15		
		% em Idade do investigado	60,00%	33,30%	6,70%	100,00%		
		% em Resultado da investigação	7,40%	6,50%	2,90%	6,50%		
		% do Total	3,90%	2,20%	0,40%	6,50%		
		Resíduo	1,2	0	-1,2			
		Resíduos padronizados	0,4	0	-0,8			
		Resíduos ajustados	0,6	0	-0,9			
		Mais de 35 até 50 anos		Contagem	59	38	18	115
				Contagem Esperada	60	38,2	16,9	115
% em Idade do investigado	51,30%			33,00%	15,70%	100,00%		
% em Resultado da investigação	48,80%			49,40%	52,90%	49,60%		
% do Total	25,40%			16,40%	7,80%	49,60%		
Resíduo	-1			-0,2	1,1			
Resíduos padronizados	-0,1			0	0,3			
Resíduos ajustados	-0,3			0	0,4			
Mais de 50 anos				Contagem	53	34	15	102
				Contagem Esperada	53,2	33,9	14,9	102
		% em Idade do investigado	52,00%	33,30%	14,70%	100,00%		
		% em Resultado da investigação	43,80%	44,20%	44,10%	44,00%		
		% do Total	22,80%	14,70%	6,50%	44,00%		
		Resíduo	-0,2	0,1	0,1			

		Resultado da investigação			
		Absolvição	Punição leve ou moderada	Punição grave	Total
	Resíduos padronizados	0	0	0	
	Resíduos ajustados	-0,1	0	0	
Total	Contagem	121	77	34	232
	Contagem Esperada	121	77	34	232
	% em Idade do investigado	52,20%	33,20%	14,70%	100,00%
	% em Resultado da investigação	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	% do Total	52,20%	33,20%	14,70%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

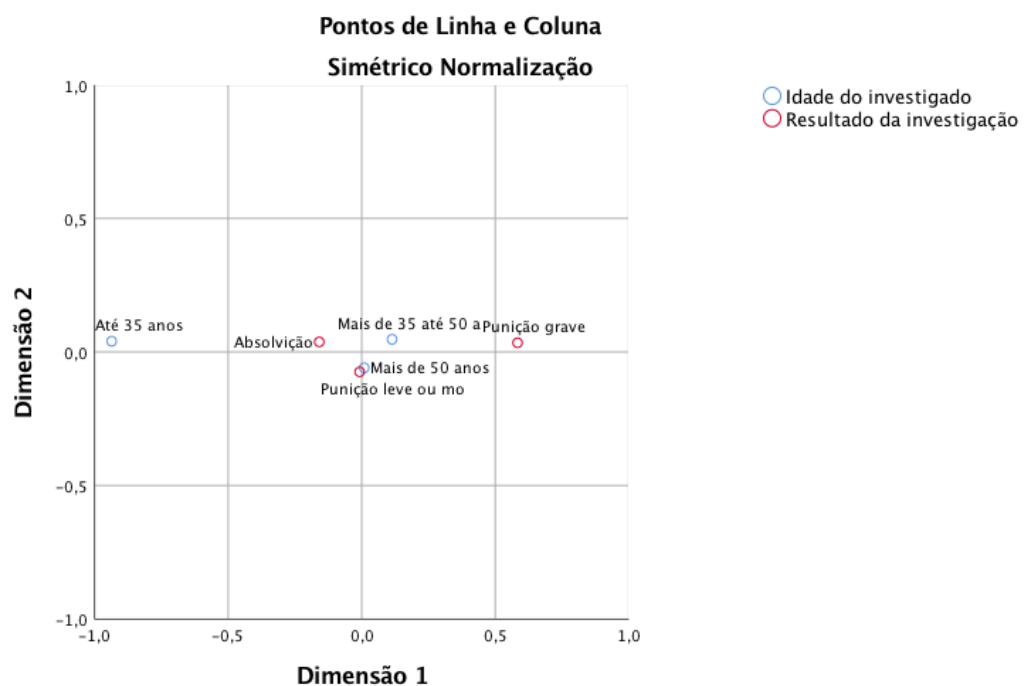
Tabela 24 - Apêndice B: Testes qui-quadrado

	Valor	Graus de liberdade	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	,927*	4	0,921
Razão de verossimilhança	1,085	4	0,897
Associação Linear por Linear	0,154	1	0,695
N de Casos Válidos	232		

* 2 células (22.2%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2.20.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 2 - Apêndice B



Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE C - RESULTADOS: TEMPO NA ORGANIZAÇÃO E DURAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

Tabela 25 - Apêndice C: Resumo de processamento de casos

	Casos					
	Válidos		Omissos		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
Tempo na organização *	188	78,00%	53	22,00%	241	100,00%
Duração da investigação						

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 26 - Apêndice C: Tabulações cruzadas

		Duração da investigação			Total	
		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)		
Tempo na organização	Até 5 anos	Contagem	7	17	5	29
		Contagem Esperada	5,7	12	11,3	29
		% em Tempo na organização	24,10%	58,60%	17,20%	100,00%
		% em Duração da investigação	18,90%	21,80%	6,80%	15,40%
	% do Total	3,70%	9,00%	2,70%	15,40%	
	Resíduo	1,3	5	-6,3		
	Resíduos padronizados	0,5	1,4	-1,9		
	Resíduos ajustados	0,7	2	-2,6		
	Mais de 5 até 10 anos	Contagem	18	30	25	73
		Contagem Esperada	14,4	30,3	28,3	73
% em Tempo na organização		24,70%	41,10%	34,20%	100,00%	
% em Duração da investigação		48,60%	38,50%	34,20%	38,80%	
% do Total		9,60%	16,00%	13,30%	38,80%	
Resíduo		3,6	-0,3	-3,3		
Mais de 10 anos	Contagem	12	31	43	86	
	Contagem Esperada	16,9	35,7	33,4	86	
	% em Tempo na organização	14,00%	36,00%	50,00%	100,00%	
	% em Duração da investigação	32,40%	39,70%	58,90%	45,70%	
	% do Total	6,40%	16,50%	22,90%	45,70%	
	Resíduo	-4,9	-4,7	9,6		
Resíduos padronizados	-1,2	-0,8	1,7			

		Duração da investigação			Total
		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)	
	Resíduos ajustados	-1,8	-1,4	2,9	
Total	Contagem	37	78	73	188
	Contagem Esperada	37	78	73	188
	% em Tempo na organização	19,70%	41,50%	38,80%	100,00%
	% em Duração da investigação	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	% do Total	19,70%	41,50%	38,80%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

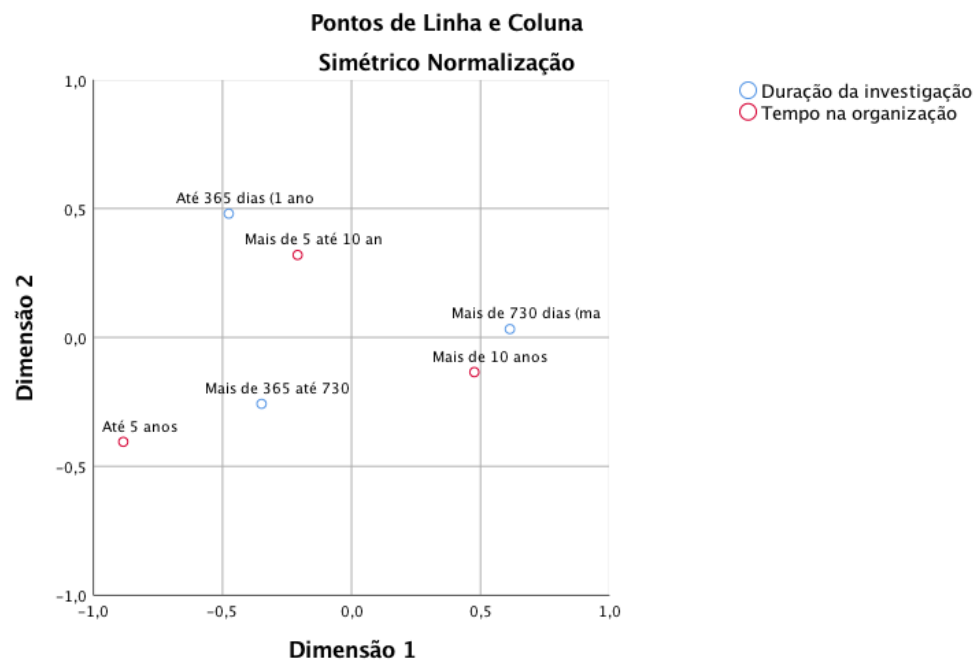
Tabela 27 - Apêndice C: Testes qui-quadrado

	Valor	Graus de liberdade	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	11,952*	4	0,018
Razão de verossimilhança	12,526	4	0,014
Associação Linear por Linear	9,053	1	0,003
N de Casos Válidos	188		

* 0 células (.0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5.71.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 3 - Apêndice C



Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE D - RESULTADOS: TEMPO NA ORGANIZAÇÃO E RESULTADO DA INVESTIGAÇÃO

Tabela 28 - Apêndice D: Resumo de processamento de casos

	Casos					
	Válidos		Omissos		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
Tempo na organização *	186	77,20%	55	22,80%	241	100,00%
Resultado da investigação						

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 29 - Apêndice D: Tabulações cruzadas

		Resultado da investigação				Total
		Absolvição	Punição leve ou moderada	Punição grave		
Tempo na organização	Até 5 anos	Contagem	12	16	0	28
		Contagem Esperada	13,7	10,2	4,1	28
		% em Tempo na organização	42,90%	57,10%	0,00%	100,00%
		% em Resultado da investigação	13,20%	23,50%	0,00%	15,10%
	% do Total	6,50%	8,60%	0,00%	15,10%	
	Resíduo	-1,7	5,8	-4,1		
	Resíduos padronizados	-0,5	1,8	-2		
	Resíduos ajustados	-0,7	2,5	-2,4		
	Mais de 5 até 10 anos	Contagem	37	25	10	72
		Contagem Esperada	35,2	26,3	10,5	72
% em Tempo na organização		51,40%	34,70%	13,90%	100,00%	
% em Resultado da investigação		40,70%	36,80%	37,00%	38,70%	
% do Total	19,90%	13,40%	5,40%	38,70%		
Resíduo	1,8	-1,3	-0,5			
Resíduos padronizados	0,3	-0,3	-0,1			
Resíduos ajustados	0,5	-0,4	-0,2			
Mais de 10 anos	Contagem	42	27	17	86	
	Contagem Esperada	42,1	31,4	12,5	86	
	% em Tempo na organização	48,80%	31,40%	19,80%	100,00%	
	% em Resultado da investigação	46,20%	39,70%	63,00%	46,20%	
% do Total	22,60%	14,50%	9,10%	46,20%		
Resíduo	-0,1	-4,4	4,5			
Resíduos padronizados	0	-0,8	1,3			
Resíduos ajustados	0	-1,4	1,9			

		Resultado da investigação			
		Absolvição	Punição leve ou moderada	Punição grave	Total
Total	Contagem	91	68	27	186
	Contagem Esperada	91	68	27	186
	% em Tempo na organização	48,90%	36,60%	14,50%	100,00%
	% em Resultado da investigação	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	% do Total	48,90%	36,60%	14,50%	100,00%

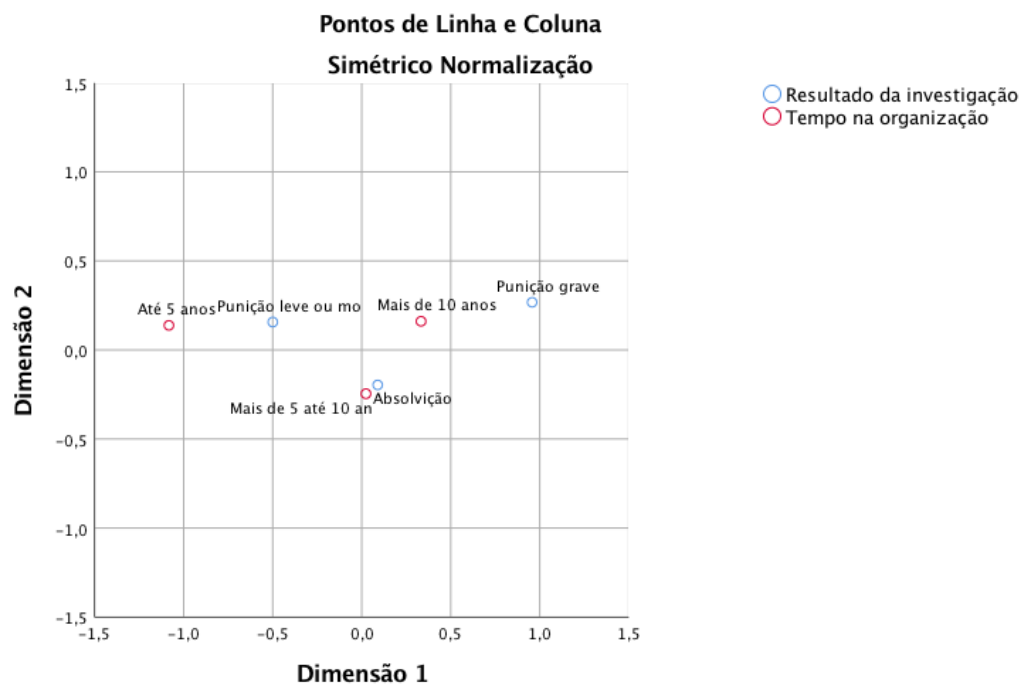
Tabela 30 - Apêndice D: Testes qui-quadrado

	Valor	Graus de liberdade	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	9,957*	4	0,041
Razão de verossimilhança	13,415	4	0,009
Associação Linear por Linear	0,973	1	0,324
N de Casos Válidos	186		

* 1 células (11.1%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4.06.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 4 - Apêndice D



Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE E - RESULTADOS: QUANTIDADE DE INVESTIGADOS E DURAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

Tabela 31 - Apêndice E: Resumo de processamento de casos

	Casos					
	Válidos		Omissos		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
Quantidade de investigados * Duração da investigação	241	100,00%	0	0,00%	241	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 32 - Apêndice E: Tabulações cruzadas

		Duração da investigação				Total
		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)		
Quantidade de investigados	1 investigado	Contagem	46	89	60	195
		Contagem Esperada	41,3	82,5	71,2	195
		% em Quantidade de investigados	23,60%	45,60%	30,80%	100,00%
		% em Duração da investigação	90,20%	87,30%	68,20%	80,90%
	% do Total	19,10%	36,90%	24,90%	80,90%	
	Resíduo	4,7	6,5	-11,2		
	Resíduos padronizados	0,7	0,7	-1,3		
	Resíduos ajustados	1,9	2,1	-3,8		
	2 investigados	Contagem	4	7	8	19
		Contagem Esperada	4	8	6,9	19
% em Quantidade de investigados		21,10%	36,80%	42,10%	100,00%	
% em Duração da investigação		7,80%	6,90%	9,10%	7,90%	
% do Total		1,70%	2,90%	3,30%	7,90%	
Resíduo		0	-1	1,1		
Mais de 2 investigados	Contagem	1	6	20	27	
	Contagem Esperada	5,7	11,4	9,9	27	
	% em Quantidade de investigados	3,70%	22,20%	74,10%	100,00%	
	% em Duração da investigação	2,00%	5,90%	22,70%	11,20%	
	% do Total	0,40%	2,50%	8,30%	11,20%	
	Resíduo	-4,7	-5,4	10,1		
Resíduos padronizados	-2	-1,6	3,2			

		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)	Total
	Resíduos ajustados	-2,4	-2,2	4,3	
Total	Contagem	51	102	88	241
	Contagem Esperada	51	102	88	241
	% em Quantidade de investigados	21,20%	42,30%	36,50%	100,00%
	% em Duração da investigação	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	% do Total	21,20%	42,30%	36,50%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

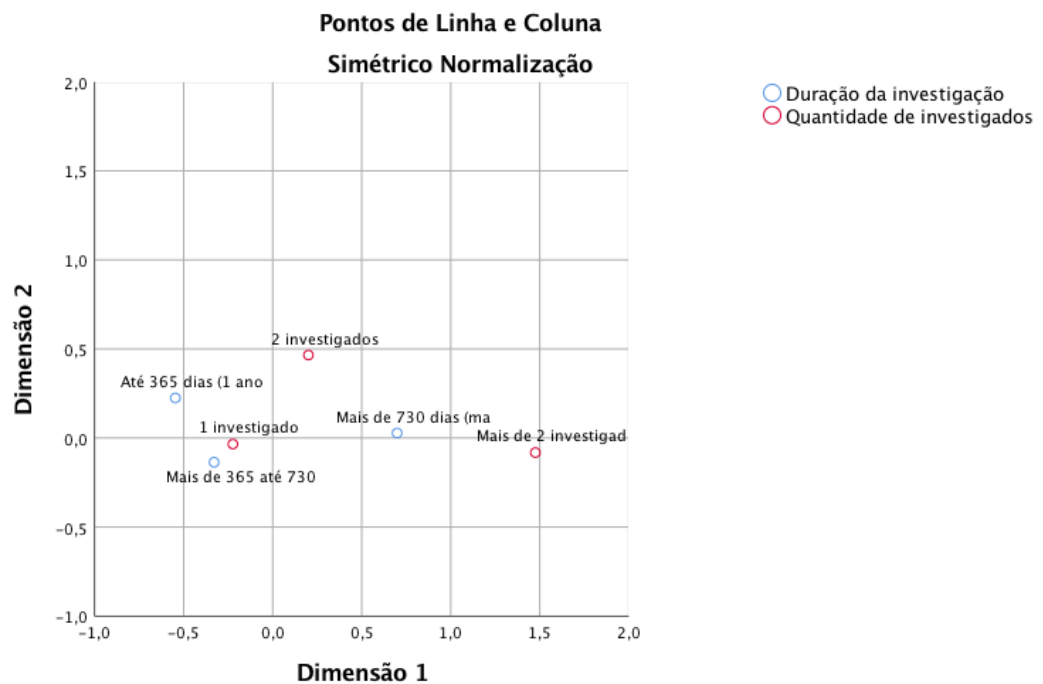
Tabela 33 - Apêndice E: Testes qui-quadrado

	Valor	Graus de liberdade	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	20,008*	4	0
Razão de verossimilhança	20,255	4	0
Associação Linear por Linear	16,274	1	0
N de Casos Válidos	241		

* 1 células (11.1%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4.02.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 5 - Apêndice E



Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE F - RESULTADOS: QUANTIDADE DE INVESTIGADOS E RESULTADO DA INVESTIGAÇÃO

Tabela 34 - Apêndice F: Resumo de processamento de casos

	Casos					
	Válidos		Omissos		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
Quantidade de investigados * Resultado da investigação	239	99,20%	2	0,80%	241	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 35 - Apêndice F: Tabulações cruzadas

		Resultado da investigação				Total
		Absolvição	Punição leve ou moderada	Punição grave		
Quantidade de investigados	1 investigado	Contagem	100	63	30	193
		Contagem Esperada	101,7	63,8	27,5	193
		% em Quantidade de investigados	51,80%	32,60%	15,50%	100,00%
		% em Resultado da investigação	79,40%	79,70%	88,20%	80,80%
	% do Total	41,80%	26,40%	12,60%	80,80%	
	Resíduo	-1,7	-0,8	2,5		
	Resíduos padronizados	-0,2	-0,1	0,5		
	Resíduos ajustados	-0,6	-0,3	1,2		
	2 investigados	Contagem	12	7	0	19
		Contagem Esperada	10	6,3	2,7	19
% em Quantidade de investigados		63,20%	36,80%	0,00%	100,00%	
% em Resultado da investigação		9,50%	8,90%	0,00%	7,90%	
% do Total		5,00%	2,90%	0,00%	7,90%	
Resíduo		2	0,7	-2,7		
Resíduos padronizados		0,6	0,3	-1,6		
Resíduos ajustados	0,9	0,4	-1,9			
Mais de 2 investigados	Contagem	14	9	4	27	
	Contagem Esperada	14,2	8,9	3,8	27	
	% em Quantidade de investigados	51,90%	33,30%	14,80%	100,00%	
	% em Resultado da investigação	11,10%	11,40%	11,80%	11,30%	
	% do Total	5,90%	3,80%	1,70%	11,30%	
	Resíduo	-0,2	0,1	0,2		
	Resíduos padronizados	-0,1	0	0,1		
Resíduos ajustados	-0,1	0	0,1			

		Resultado da investigação			
		Absolvição	Punição leve ou moderada	Punição grave	Total
Total	Contagem	126	79	34	239
	Contagem Esperada	126	79	34	239
	% em Quantidade de investigados	52,70%	33,10%	14,20%	100,00%
	% em Resultado da investigação	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	% do Total	52,70%	33,10%	14,20%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

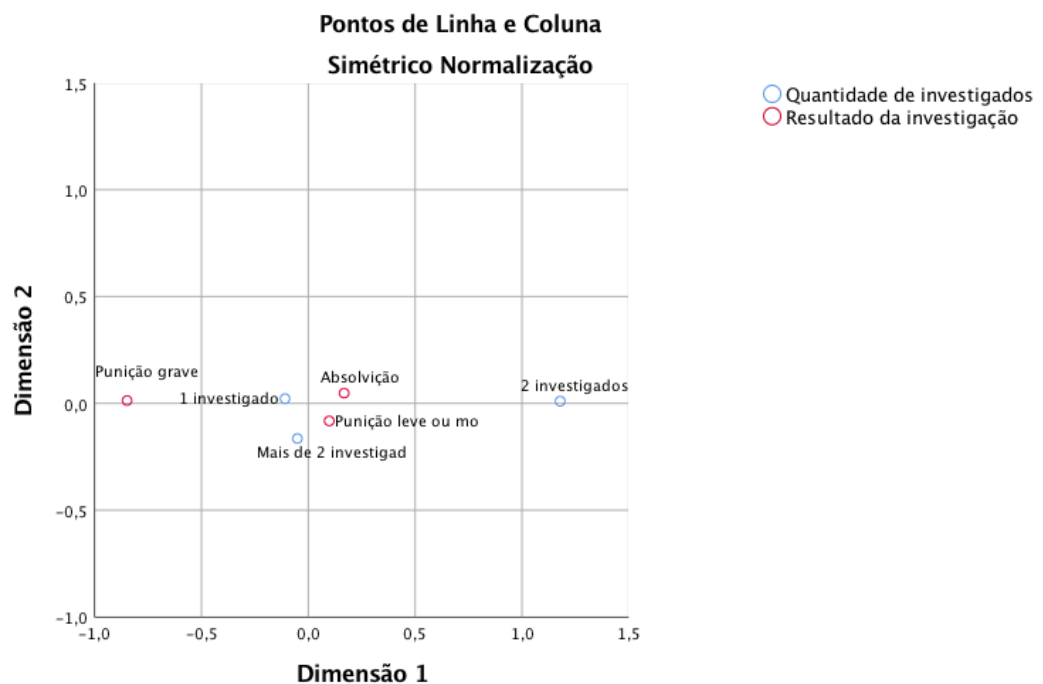
Tabela 36 - Apêndice F: Testes qui-quadrado

	Valor	Graus de liberdade	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	3,465*	4	0,483
Razão de verossimilhança	6,134	4	0,189
Associação Linear por Linear	0,277	1	0,598
N de Casos Válidos	239		

* 2 células (22.2%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2.70.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 6 - Apêndice F



Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE G - RESULTADOS: TIPO DE INFRAÇÃO INVESTIGADA E DURAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

Tabela 37 - Apêndice G: Resumo de processamento de casos

	Casos					
	Válidos		Omissos		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
Tipo de infração investigada * Duração da investigação	241	100,00%	0	0,00%	241	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 38 - Apêndice G: Tabulações cruzadas

		Duração da investigação				Total
		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)		
Tipo de infração investigada	Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos	Contagem	19	43	31	93
		Contagem Esperada	19,7	39,4	34	93
		% em Tipo de infração investigada	20,40%	46,20%	33,30%	100,00%
		% em Duração da investigação	37,30%	42,20%	35,20%	38,60%
		% do Total	7,90%	17,80%	12,90%	38,60%
		Resíduo	-0,7	3,6	-3	
		Resíduos padronizados	-0,2	0,6	-0,5	
		Resíduos ajustados	-0,2	1	-0,8	
Atividades incompatíveis com o serviço público	Contagem	17	25	14	56	
	Contagem Esperada	11,9	23,7	20,4	56	
	% em Tipo de infração investigada	30,40%	44,60%	25,00%	100,00%	
	% em Duração da investigação	33,30%	24,50%	15,90%	23,20%	
	% do Total	7,10%	10,40%	5,80%	23,20%	
	Resíduo	5,1	1,3	-6,4		
	Resíduos padronizados	1,5	0,3	-1,4		
	Resíduos ajustados	1,9	0,4	-2		
Improbidade administrativa ou valimento do cargo	Contagem	3	12	22	37	
	Contagem Esperada	7,8	15,7	13,5	37	
	% em Tipo de infração investigada	8,10%	32,40%	59,50%	100,00%	

		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)	Total
	% em Duração da investigação	5,90%	11,80%	25,00%	15,40%
	% do Total	1,20%	5,00%	9,10%	15,40%
	Resíduo	-4,8	-3,7	8,5	
	Resíduos padronizados	-1,7	-0,9	2,3	
	Resíduos ajustados	-2,1	-1,3	3,2	
Outros	Contagem	12	22	21	55
	Contagem Esperada	11,6	23,3	20,1	55
	% em Tipo de infração investigada	21,80%	40,00%	38,20%	100,00%
	% em Duração da investigação	23,50%	21,60%	23,90%	22,80%
	% do Total	5,00%	9,10%	8,70%	22,80%
	Resíduo	0,4	-1,3	0,9	
	Resíduos padronizados	0,1	-0,3	0,2	
	Resíduos ajustados	0,1	-0,4	0,3	
Total	Contagem	51	102	88	241
	Contagem Esperada	51	102	88	241
	% em Tipo de infração investigada	21,20%	42,30%	36,50%	100,00%
	% em Duração da investigação	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	% do Total	21,20%	42,30%	36,50%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

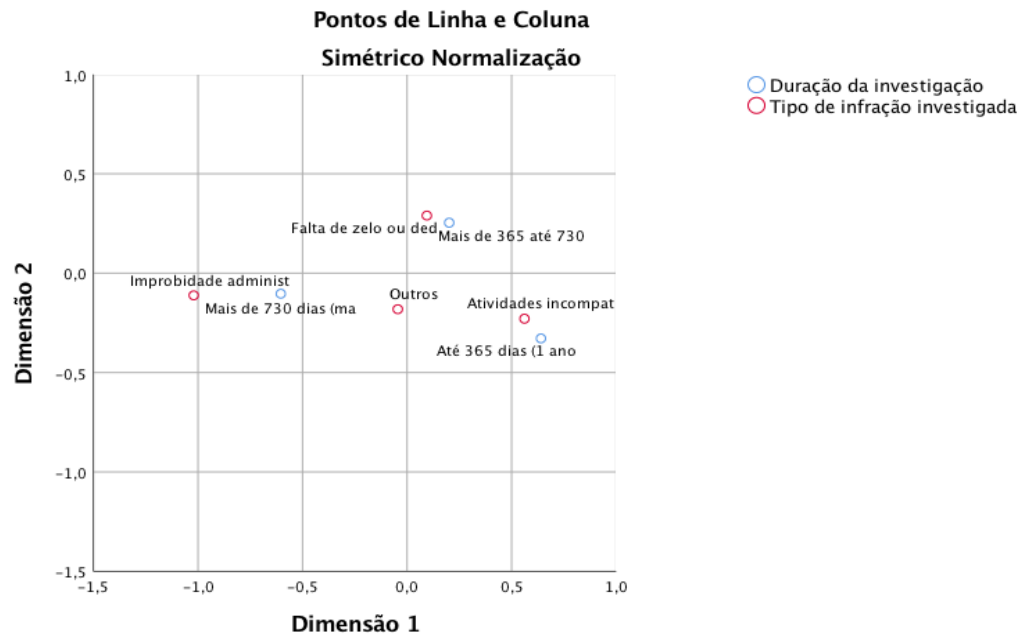
Tabela 39 - Apêndice G: Testes qui-quadrado

	Valor	Graus de liberdade	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	14,252*	6	0,027
Razão de verossimilhança	14,377	6	0,026
Associação Linear por Linear	1,488	1	0,223
N de Casos Válidos	241		

* 0 células (.0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 7.83.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 7 - Apêndice G



Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE H - RESULTADOS: TIPO DE INFRAÇÃO INVESTIGADA E RESULTADO DA INVESTIGAÇÃO

Tabela 40 - Apêndice H: Resumo de processamento de casos

	Casos					
	Válidos		Omissos		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
Tipo de infração investigada * Resultado da investigação	239	99,20%	2	0,80%	241	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 41 - Apêndice H: Tabulações cruzadas

		Resultado da investigação				
		Absolvição	Punição leve ou moderada	Punição grave	Total	
Tipo de infração investigada	Falta de zelo ou dedicação ou descumprimento de regulamentos	Contagem	64	29	0	93
		Contagem Esperada	49	30,7	13,2	93
		% em Tipo de infração investigada	68,80%	31,20%	0,00%	100,00%
		% em Resultado da investigação	50,80%	36,70%	0,00%	38,90%
		% do Total	26,80%	12,10%	0,00%	38,90%
		Resíduo	15	-1,7	-13,2	
		Resíduos padronizados	2,1	-0,3	-3,6	
	Resíduos ajustados	4	-0,5	-5		
Atividades incompatíveis com o serviço público		Contagem	24	30	1	55
		Contagem Esperada	29	18,2	7,8	55
		% em Tipo de infração investigada	43,60%	54,50%	1,80%	100,00%
		% em Resultado da investigação	19,00%	38,00%	2,90%	23,00%
		% do Total	10,00%	12,60%	0,40%	23,00%
		Resíduo	-5	11,8	-6,8	
		Resíduos padronizados	-0,9	2,8	-2,4	
	Resíduos ajustados	-1,5	3,9	-3		
Improbidade administrativa ou valimento do cargo		Contagem	11	2	24	37
		Contagem Esperada	19,5	12,2	5,3	37
		% em Tipo de infração investigada	29,70%	5,40%	64,90%	100,00%
		% em Resultado da investigação	8,70%	2,50%	70,60%	15,50%

	% do Total	4,60%	0,80%	10,00%	15,50%
	Resíduo	-8,5	-10,2	18,7	
	Resíduos padronizados	-1,9	-2,9	8,2	
	Resíduos ajustados	-3	-3,9	9,6	
Outros	Contagem	27	18	9	54
	Contagem Esperada	28,5	17,8	7,7	54
	% em Tipo de infração investigada	50,00%	33,30%	16,70%	100,00%
	% em Resultado da investigação	21,40%	22,80%	26,50%	22,60%
	% do Total	11,30%	7,50%	3,80%	22,60%
	Resíduo	-1,5	0,2	1,3	
	Resíduos padronizados	-0,3	0	0,5	
	Resíduos ajustados	-0,5	0	0,6	
Total	Contagem	126	79	34	239
	Contagem Esperada	126	79	34	239
	% em Tipo de infração investigada	52,70%	33,10%	14,20%	100,00%
	% em Resultado da investigação	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	% do Total	52,70%	33,10%	14,20%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

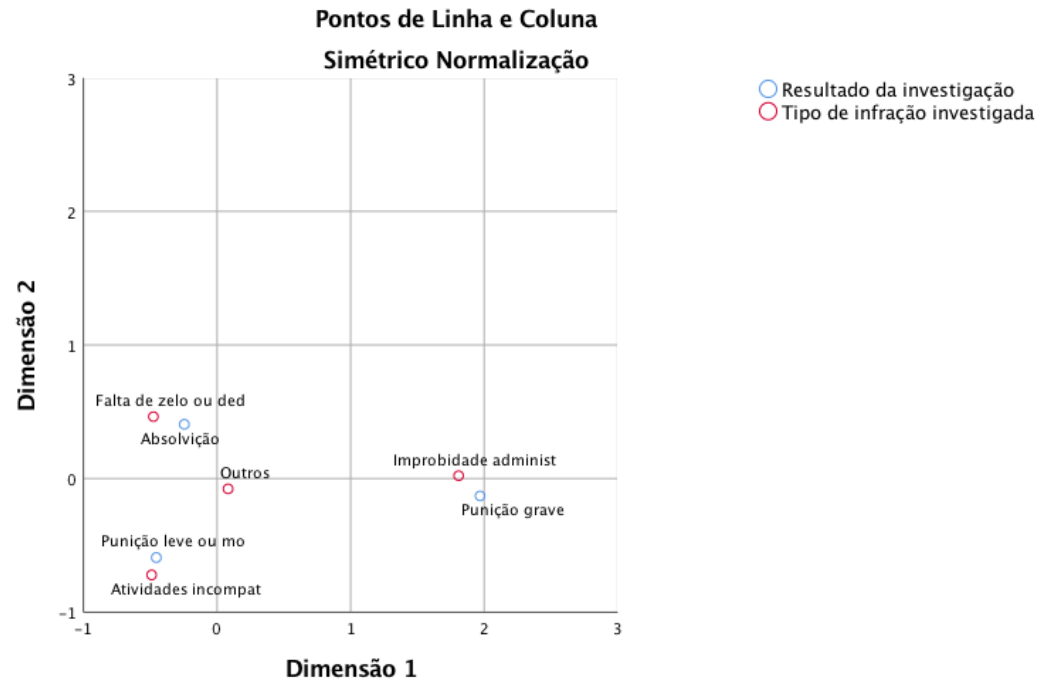
Tabela 42 - Apêndice H: Testes qui-quadrado

	Valor	Graus de liberdade	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	111,662*	6	0
Razão de verossimilhança	100,863	6	0
Associação Linear por Linear	21,25	1	0
N de Casos Válidos	239		

* 0 células (.0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5.26.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 8 - Apêndice H



Fonte: Elaborado pelo autor.