

ROBERTO DA COSTA PIMENTA

**RESPONSABILIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA:
ESTRUTURA E RELAÇÕES NO CAMPO DA FUNÇÃO PÚBLICA**

TESE DE DOUTORADO

Apresentada ao Centro de Pesquisa e Formação Acadêmica da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração

Orientador Acadêmico: Professor Hermano Roberto Thiry-Cherques, Dr.

Rio de Janeiro

2009

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**RESPONSABILIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA:
ESTRUTURA E RELAÇÕES NO CAMPO DA FUNÇÃO PÚBLICA**

TESE DE DOUTORADO

Apresentada como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração por

ROBERTO DA COSTA PIMENTA

Orientador Acadêmico: Professor Hermano Roberto Thiry-Cherques, Dr.

Avaliadores:

Prof. Bianor Cavalcanti, PhD.

Prof. Enrique Saravia, Dr.

Prof. Reginaldo Santos, Dr.

Prof.^a Elizabeth Ribeiro, Dra.

Rio de Janeiro

2009

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Pimenta, Roberto da Costa

Responsabilização na administração pública brasileira: estrutura e relações no campo da função pública / Roberto da Costa Pimenta. – 2009.
337 f.

Tese (doutorado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Hermano Roberto Thiry-Cherques.

Inclui bibliografia.

1. Responsabilidade administrativa. 2. Administração pública. I. Thiry-Cherques, Hermano R. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 353

Aos meus pais, Almir e Dieni.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Beatriz e Gabriel, que dão sentido a todos os meus esforços e me inspiram a novos sonhos.

Ao meu orientador, Prof. Hermano Roberto Thiry-Cherques, pela parceria de mais de uma década no compartilhamento de inquietações de pesquisa e descobertas intelectuais.

Aos membros da banca, em especial ao Prof. Bianor Cavalcanti, pelo incentivo constante e oportunidades de desenvolvimento acadêmico e ao Prof. Enrique Saravia, pelas longas conversas sobre a vida, entremeadas de aconselhamentos nos estudos sobre administração pública.

Agradeço ainda aos demais membros da banca examinadora, professores Reginaldo Santos e Elizabeth Ribeiro, que dedicaram tempo e atenção em sugestões ao aprimoramento do estudo.

Ao corpo docente da EBAPE, pelo privilégio do convívio. Em especial, ao Prof. Paulo Roberto Motta, pelo apoio decisivo na fase final da tese e aos professores, Armando Cunha, Sylvia Constant Vergara e Paulo Reis Vieira, pelos ensinamentos.

A Prof.^a Deborah Zouain, pelo apoio institucional do Centro de Formação e Apoio a Pesquisa da EBAPE, indispensável para a realização dessa pesquisa.

Agradeço também aos colegas do curso de doutorado que muito contribuíram para o meu aperfeiçoamento acadêmico. Em especial, aos meus amigos portugueses, Filipe Almeida e Filipe Sobral e, a Elaine Tavares, amiga sempre presente.

Agradeço aos dirigentes da Controladoria Geral da União – CGU, que se dispuseram colaborar com a realização da pesquisa. E, especialmente a Kleber Alexandre Balsanelli, cujo espírito colaborativo foi essencial à disponibilidade e atenção dos entrevistados e no apoio ao acesso e à coleta de dados.

Finalmente, agradeço ao apoio de toda a minha família. Em particular, ao meu irmão Rogério, pelo estímulo permanente e, sobretudo, pela amizade incondicional.

RESUMO

Nesta pesquisa de tese busquei a compreensão do fenômeno da responsabilização no campo da função pública federal brasileira. A partir da premissa da existência de uma estrutura de relações subjacente à realidade observável, levei a efeito a pesquisa que teve como objetivo desvelar em que condições se articulam as relações lógicas entre o sistema formal de responsabilização e as práticas e estratégias efetivas na função pública federal brasileira. A opção metodológica que adotei como orientação no processo de investigação foi a de uma abordagem qualitativa de caráter estruturalista. As bases epistemológicas que utilizei como fundamentação para o estudo foram as do primeiro estruturalismo de Levi-Strauss e da *praxeologia* do estruturalismo construcionista de Pierre Bourdieu. O desenvolvimento da pesquisa se subdividiu em três fases: i) a construção de um modelo teórico, derivado do raciocínio lógico; ii) a investigação empírica e a iii) interpretação. A coleta e o tratamento dos dados empíricos se deram por meio de uma triangulação de técnicas. A análise de informações obtidas por meio de entrevistas semi-estruturadas, a análise de dados quantitativos e a observação direta. Na interpretação tive como propósito lançar um olhar distinto daquele com que normalmente observamos os objetos investigados, um olhar para além dos marcos teórico e metodológico usuais nos estudos referidos à administração pública. Conclui, e esta é a tese aqui defendida, que a estrutura aparente de responsabilização no campo da função pública encobre uma estrutura subjacente, não manifesta, de salvaguarda de prerrogativas. As estratégias dos agentes do campo contribuem para a reprodução de uma moralidade que assegura a perpetuação de privilégios e vantagens.

ABSTRACT

In this research thesis, I have sought to understand the phenomenon of responsibility in the field of the Brazilian federal public office. Based on the premise of the existence of a structure of underlying relationships to observable reality, I conducted an investigation the scope of which was to reveal under what conditions the logical relationships between the formal system of responsibility and the effective practices and strategies in the Brazil federal public service are articulated. The methodological option I adopted as a benchmark in the research process was a qualitative approach of a structuralist nature. The epistemological bases that I used as the structure for the study were those of the first structuralism of Levi-Strauss and the *praxeology* of the constructionist structuralism of Pierre Bourdieu. The development of the research was sub-divided into three phases: i) the construction of a theoretical model derived from logical reasoning; ii) empirical research; and iii) interpretation. The collection and processing of empirical data was conducted by a triangulation of techniques, namely analysis of information obtained through semi-structured interviews, analysis of quantitative data, and direct observation. In the interpretation phase, I sought to examine data from a different standpoint than that with which we normally observe objects investigated, i.e. beyond the theoretical and methodological guidelines used in studies related to public administration. I concluded – and that is the thesis advocated here – that the apparent structure of responsibility in the field of public office conceals a covert underlying structure for the safeguard of prerogatives. The strategies of agents in the field contribute to the propagation of a morality that ensures the perpetuation of privileges and advantages.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Idealizado.....	50
Figura 2: Diagrama representativo do Perfil da Base de Dados do SIAPE.....	100
Figura 3: Comparativo Percentual da Função Pública por Sexo	101
Figura 4: Comparativo Percentual da Função Pública por Faixa Etária	102
Figura 5: Comparativo Percentual da Função Pública por Estado Civil	103
Figura 6: Comparativo Percentual da Função Pública por Escolaridade	104
Figura 7: Comparativo Percentual da Função Pública por Regime Jurídico.....	105
Figura 8: Comparativo Percentual da Função Pública por Naturalidade	107
Figura 9: Comparativo Percentual da Função Pública - Naturalidade por Região.....	108
Figura 10: Comparativo Percentual da Função Pública por Situação Funcional	110
Figura 11: Comparativo Percentual das Exclusões por Sexo	111
Figura 12: Comparativo Percentual de Exclusões por Faixa Etária	112
Figura 13: Comparativo Percentual de Exclusões por Estado Civil.....	113
Figura 14: Comparativo Percentual de Exclusões por Escolaridade.....	114
Figura 15: Comparativo Percentual de Exclusões por Regime Jurídico	115
Figura 16: Comparativo Percentual de Exclusões por Naturalidade.....	117
Figura 17: Comparativo Percentual de Exclusões por Região	117
Figura 18: Comparativo Percentual de Exclusões por Situação Funcional.....	119
Figura 19: Comparativo Percentual das Demissões Relacionadas à Punição	124
Figura 20: Comparativo Percentual de Demissões por Sexo	125
Figura 21: Comparativo Percentual de Demissões por Faixa Etária	126
Figura 22: Comparativo Percentual de Demissões por Estado Civil	127
Figura 23: Comparativo Percentual de Demissões por Escolaridade.....	128
Figura 24: Comparativo Percentual de Demissões por Regime Jurídico	129

Figura 25: Comparativo Percentual de Demissões por Naturalidade.....	131
Figura 26: Comparativo Percentual de Demissões por Região	131
Figura 27: Comparativo Percentual de Demissões por Situação Funcional.....	133
Figura 28: Comparativo Percentual por Afastamentos	136
Figura 29: Comparativo Percentual de Afastamentos por Sexo.....	137
Figura 30: Comparativo Percentual de Afastamentos por Faixa Etária	137
Figura 31: Comparativo Percentual de Afastamentos por Estado Civil	138
Figura 32: Comparativo Percentual de Afastamentos por Escolaridade	139
Figura 33: Comparativo Percentual de Afastamentos por Regime Jurídico	140
Figura 34: Comparativo Percentual de Afastamentos por Naturalidade	142
Figura 35: Comparativo Percentual de Afastamentos por Região	143
Figura 36: Comparativo Percentual de Afastamentos por Situação Funcional	144
Figura 37: Comparativo Percentual dos Retornos	146
Figura 38: Comparativo Percentual de Retornos por Sexo	147
Figura 39: Comparativo Percentual de Retornos por Faixa Etária.....	148
Figura 40: Comparativo Percentual de Retornos por Estado Civil	149
Figura 41: Comparativo Percentual de Retornos por Escolaridade.....	150
Figura 42: Comparativo Percentual de Retornos por Regime Jurídico	151
Figura 43: Comparativo Percentual de Retornos por Naturalidade.....	153
Figura 44: Comparativo Percentual dos Retornos por Região	154
Figura 45: Comparativo Percentual de Retornos por Sexo	155
Figura 46: Classificação de Denúncias - 2003/2008	165
Figura 47: Distribuição das Exclusões	170
Figura 48: Distribuição das Exclusões por Ano	171
Figura 49: Distribuição Mensal das Publicações.....	174

Figura 50: Comparativo Percentual da Exclusões	174
Figura 51: Comparativo Percentual dos Órgão Apenadores	176
Figura 52: Mediações de um processo investigativo.....	178
Figura 53: O Modelo Produzido	179
Figura 54: Habitus	184
Figura 55: Estratégias	186
Figura 56: Capitais	189
Figura 57: Estrutura Subjacente	191
Figura 58: Modelo Explanatório.....	196

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1– Valores Relativos à Responsabilidade Moral	23
Tabela 2: Perfil dos entrevistados.....	42
Tabela 3: Categorias válidas – SIAPE.....	44
Tabela 4: Perfil da Base de Dados do SIAPE.....	100
Tabela 5: Distribuição de Frequência da Função Pública por Sexo	101
Tabela 6: Distribuição de Frequência da Função Pública por Faixa Etária	102
Tabela 7: Distribuição de Frequência da Função Pública por Estado Civil	103
Tabela 8: Distribuição de Frequência da Função Pública por Escolaridade	104
Tabela 9: Distribuição de Frequência da Função Pública por Regime Jurídico.....	105
Tabela 10: Distribuição de Frequência da Função Pública por Naturalidade	107
Tabela 11: Distribuição de Frequência da Função Pública por Situação Funcional	109
Tabela 12: Distribuição de Frequência de Exclusões por Sexo.....	111
Tabela 13: Distribuição de Frequência de Exclusões por Faixa Etária	111
Tabela 14: Distribuição de Frequência de Exclusões por Estado Civil.....	112
Tabela 15: Distribuição de Frequência de Exclusões por Escolaridade	113
Tabela 16: Distribuição de Frequência de Exclusões por Regime Jurídico	114
Tabela 17: Distribuição de Frequência de Exclusões por Naturalidade	116
Tabela 18: Distribuição de Frequência de Exclusões por Situação Funcional.....	118
Tabela 19: Ocorrências de Demissões Relacionadas à Punição.....	122
Tabela 20: Distribuição de Frequência das Demissões Relacionadas à Punição	124
Tabela 21: Distribuição de Frequência de Demissões por Sexo	125
Tabela 22: Distribuição de Frequência de Demissões por Faixa Etária	125
Tabela 23: Distribuição de Frequência de Demissões por Estado Civil.....	126
Tabela 24: Distribuição de Frequência de Demissões por Escolaridade.....	127

Tabela 25: Distribuição de Frequência de Demissões por Regime Jurídico	128
Tabela 26: Distribuição de Frequência de Demissões por Naturalidade.....	130
Tabela 27: Distribuição de Frequência de Demissões por Situação Funcional.....	132
Tabela 28: Ocorrências de Afastamentos	134
Tabela 29: Distribuição de Frequência dos Afastamentos	135
Tabela 30: Distribuição de Frequência de Afastamentos por Sexo.....	136
Tabela 31: Distribuição de Frequência de Afastamentos por Faixa Etária	137
Tabela 32: Distribuição de Frequência de Afastamentos por Estado Civil.....	138
Tabela 33: Distribuição de Frequência de Afastamentos por Escolaridade	139
Tabela 34: Distribuição de Frequência de Afastamentos por Regime Jurídico	140
Tabela 35: Distribuição de Frequência de Afastamentos por Naturalidade	142
Tabela 36: Distribuição de Frequência de Afastamentos por Situação Funcional	143
Tabela 37: Distribuição de Frequência dos Retornos	145
Tabela 38: Possíveis Ocorrências de Retornos.....	146
Tabela 39: Distribuição de Frequência de Retornos por Sexo	147
Tabela 40: Distribuição de Frequência de Retornos por Faixa Etária.....	148
Tabela 41: Distribuição de Frequência de Retornos por Estado Civil	149
Tabela 42: Distribuição de Frequência de Retornos por Escolaridade.....	150
Tabela 43: Distribuição de Frequência de Retornos por Regime Jurídico	151
Tabela 44: Distribuição de Frequência de Retornos por Naturalidade.....	153
Tabela 45: Distribuição de Frequência de Retornos por Situação Funcional.....	155
Tabela 46: Exclusões por sexo	157
Tabela 47: Exclusões por Estado Civil.....	159
Tabela 48: Exclusões por Escolaridade	161
Tabela 49: Exclusões por Regime Jurídico	163

Tabela 50: Exclusões por Faixa Etária	164
Tabela 51: Classificação de Denúncias - 2003/2008.....	165
Tabela 52: Resumo do Aparato Legal das Punições	169
Tabela 53: Distribuição das Exclusões	169
Tabela 54: Distribuição Mensal das Exclusões	172
Tabela 55: Distribuição das Exclusões por Naturalidade.....	173
Tabela 56: Distribuição Mensal das Publicações	173
Tabela 57: Distribuição de Frequência das Exclusões	174
Tabela 58: Distribuição de Frequência dos Órgão Apenadores	176

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	1
1.2. ESTRUTURA DA TESE	2
1.5. O PROBLEMA DE PESQUISA	3
1.5.1 A INSERÇÃO DO TEMA	4
1.5.2. TESE.....	6
1.5.3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	6
1.5.4. OBJETIVO DA PESQUISA	7
1.5.5. OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS	7
1.5.6. SUPOSIÇÃO	8
1.5.7. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	8
1.6. CONCEITOS FUNDAMENTAIS	10
1.7. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	11
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	14
2.1. FUNÇÃO PÚBLICA.....	14
2.2. RESPONSABILIDADE.....	15
2.3. RESPONSABILIZAÇÃO NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES.....	18
2.4. RESPONSABILIDADE MORAL	19
2.5. OS ENTENDIMENTOS SOBRE VALORES	20
2.6. SISTEMATIZAÇÃO DE VALORES.....	21
3. O MÉTODO	24
3.1. A OPÇÃO METODOLÓGICA	24
3.2. PESQUISA QUALITATIVA INTERPRETATIVA.....	26
3.3. O DESENHO DA PESQUISA.....	28

3.4. AS BASES EPISTEMOLÓGICAS.....	29
3.5. O TRAJETO INVESTIGATIVO	31
3.6. AS FASES DA PESQUISA	31
3.6.1. A CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO	31
3.6.2. A INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	33
3.6.3. A INTERPRETAÇÃO	36
3.7. A PESQUISA NA PRÁTICA	36
3.7.1. AS ORGANIZAÇÕES COLABORADORAS	36
3.7.2. SUJEITOS DA PESQUISA	38
3.7.3. COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	39
4. A CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO	46
4.1. A TRANSPOSIÇÃO DO ESTRUTURALISMO CONSTRUCIONISTA.....	46
4.1.1. A GRADE PROVISÓRIA DE REFERÊNCIAS	46
4.2. O MODELO IDEALIZADO: A ESTRUTURA INTUIDA	48
5. ANÁLISE EMPÍRICA.....	53
5.1. ANÁLISE QUALITATIVA.....	53
5.1.1. O CORPUS DE ELEMENTOS.....	53
5.1.1.1. A NOÇÃO DE RESPONSABILIZAÇÃO.....	53
5.1.1.2. O PRESCRITO.....	56
5.1.1.3. O INTERDITO	58
5.1.1.4. O PUNIDO	60
5.1.1.5. O TOLERADO.....	62
5.1.1.6. O ACEITO.....	65
5.1.1.7. O JUSTIFICADO	67
5.1.1.8. O OBRIGATÓRIO.....	69

5.1.1.9. O RECOMPENSADO.....	71
5.1.1.10. OS RESPONSÁVEIS.....	73
5.1.1.11. OS PRIVILEGIADOS.....	74
5.1.1.12. OS RESPONSABILIZADOS	77
5.1.1.13. OS CONTROLADORES	79
5.1.1.14. O CAMPO	80
5.1.1.15. <i>ILLUSIO</i>	82
5.1.1.16. <i>DOXA</i>	84
5.1.1.17. <i>NOMOS</i>	85
5.1.1.18. <i>HABITUS</i>	87
5.1.1.19. CAPITAIS	89
5.1.1.20. ESTRATÉGIAS	91
5.1.1.21. OS REVISORES	93
5.1.1.22. PERSPECTIVAS	95
5.2.1. DADOS EXTRAÍDOS DA BASE SIAPE.....	99
5.2.1.1. PERFIL DA BASE DE DADOS DO SIAPE.....	99
5.2.1.2. PERFIL DA FUNÇÃO PÚBLICA FEDERAL	100
5.2.1.3. PERFIL DAS EXCLUSÕES.....	110
5.2.1.4. PERFIL DAS DEMISSÕES.....	119
5.2.1.5. PERFIL DOS AFASTAMENTOS	133
5.2.1.6. PERFIL DOS RETORNOS.....	144
5.2.1.6. APROFUNDAMENTO COMPARATIVO DAS EXCLUSÕES	156
5.2.2. DADOS DA CONTRALADORIA GERAL DA UNIÃO	165
6. O MODELO PRODUZIDO: A ESTRUTURA DESCRITA	177
6.1. A ESTRUTURA APARENTE.....	180

6.1.1. TRANSGRESSÃO.....	180
6.1.2. DENÚNCIA	180
6.1.3. HABILITAÇÃO.....	181
6.1.4. FORMALIZAÇÃO	181
6.1.5. APURAÇÃO	181
6.1.6. PARECER	181
6.1.7. DELIBERAÇÃO	182
6.1.8. SANÇÃO.....	182
6.1.9. REVISÃO.....	182
7. O MODELO EXPLANATÓRIO: O SENTIDO	183
7.1. <i>HABITUS</i>	184
7.2. AS ESTRATÉGIAS	186
7.2.1. NORMATIZAÇÃO.....	186
7.2.2. REGULARIZAÇÃO	188
7.2.3. NORMALIZAÇÃO.....	188
7.2.4. NATURALIZAÇÃO	188
7.3. CAPITAIS	189
7.3.1. O CAPITAL POLÍTICO	190
7.3.2. O CAPITAL SOCIAL.....	190
7.3.3. O CAPITAL CULTURAL	190
7.3.4. O CAPITAL SIMBÓLICO	191
7.4. DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA SUBJACENTE	191
7.5. A INTERPRETAÇÃO	192
7.6. SÍNTESE DO MODELO EXPLANATÓRIO	196
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	198

REFERÊNCIAS	201
ANEXO 1 – ROTEIRO BÁSICO DAS ENTREVISTAS ABERTAS	213
ANEXO 2 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS NA SRH.....	213
ANEXO 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS NA CGU	217
ANEXO 4 - MODELO DA CARTA DE APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL.....	220
ANEXO 5 – PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS DO MINISTÉRIO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO...	221
ANEXO 6 – PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DA CORREGEDORIA GERAL DA CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO.....	224
ANEXO 07 – ENTREVISTAS	226

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Neste relatório apresento os resultados da pesquisa de tese por meio da qual busquei compreender o fenômeno da responsabilização no campo da função pública federal brasileira.

A questão basilar a que procurei responder no alcance de evidências empíricas e argumentos teóricos que corroborassem a sustentação dessa tese foi a de como relacionar o discurso de responsabilização que espelha a conduta moral desejável na função pública com as práticas efetivamente observadas no cotidiano dos agentes. Ao longo de todo o processo de investigação busquei o entendimento da lógica velada que estrutura as práticas e estratégias de responsabilização neste campo específico.

A opção pela consecução da pesquisa no universo da administração pública se deve a três fatores preponderantes: à experiência profissional acumulada no desempenho de funções gerenciais no setor, ao investimento intelectual neste campo de estudo em cursos de especialização e de mestrado, e, fundamentalmente, no interesse pessoal pela pesquisa neste segmento singular da administração, tão pouco investigado empiricamente na atualidade.

A decisão de empreender o estudo na esfera federal da administração pública brasileira se deu com base na expectativa de realização de um estudo de abrangente potencial contributivo, de relevância teórica e aplicada para o desenvolvimento da administração.

O estudo esteve circunscrito a esfera da administração pública do Poder Executivo Federal. Dois órgãos colaboraram diretamente com a investigação empírica: a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão e a Corregedoria Geral da Controladoria Geral da União.

Realizei a investigação empírica no período compreendido entre dezembro de 2006 a julho de 2008. Adotei o *modus operandi* construcionista consagrado por Pierre Bourdieu como orientação metodológica.

A complexidade do ambiente da administração pública federal brasileira exigiu um esforço redobrado na manutenção do trajeto investigativo. Foram necessárias muitas idas e vindas e seguidas alterações de percurso, com pelo menos quatro expressivas interrupções e suas conseqüentes retomadas. Esses movimentos irregulares tiveram como propósito ratificar a autenticidade das informações obtidas e, sobretudo, se deram com a finalidade de assegurar à confiabilidade e a coerência dos dados.

1.2. ESTRUTURA DA TESE

Este relatório de tese está estruturado em oito capítulos distintos e complementares. O capítulo introdutório, no qual apresento um panorama da pesquisa em seus contornos mais amplos com a intenção de oferecer ao leitor uma visão geral da investigação e facilitar a compreensão da narrativa e, em seguida, contextualizo o problema objeto de estudo e exponho o objetivo da pesquisa e as fronteiras que a delimitam, bem como sua relevância para a área da administração pública.

No segundo capítulo, apresento um esboço dos fundamentos teóricos que embasaram a pesquisa e defino os principais conceitos teóricos que tomei como subsídios e contribuições à argumentação em torno do tema e do problema de pesquisa.

O terceiro capítulo trata da opção metodológica que orientou a investigação. Nele, descrevo os fundamentos teóricos do trajeto investigativo, as premissas do método e as especificidades que determinam tanto o seu caráter estruturalista quanto o seu viés interpretativo. Esclareço ainda, os aspectos relativos à operacionalização prática da pesquisa, os procedimentos utilizados na coleta e tratamento de dados e, os critérios adotados para assegurar o rigor e a coerência do estudo.

O quarto capítulo dá início à fase de teorização da pesquisa. Seguindo a proposta metodológica, faço a descrição do modelo teórico idealizado, concebido a partir das relações objetivas que estruturam as práticas e as representações das práticas.

No quinto capítulo, apresento a análise dos dados e informações obtidos na pesquisa de campo; a fase de investigação empírica do estudo. Discorro sobre os principais elementos revelados na análise qualitativa das entrevistas realizadas, nas informações coletadas e na análise dos dados quantitativos obtidos nos bancos de dados da Controladoria Geral da União - CGU e do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o SIAPE.

O sexto capítulo trata do modelo produzido com base na realidade empírica. Nele, apresento a descrição dos conceitos que configuram a estrutura manifesta.

No sétimo capítulo, descrevo o sentido da estrutura subjacente à realidade observada. Descrevo o esquema relacional não explicado a partir de uma interpretação da estrutura manifesta apresentada no capítulo anterior. Utilizo os conceitos do construcionismo estruturalista para fundamentar a argumentação teórica na explanação das relações entre os elementos que sustentam a estrutura. Por fim, explico o sentido da estrutura.

No oitavo capítulo, concluo a apresentação desse relatório de tese. Encerro o relato do processo de pesquisa e de seus resultados e elaboro algumas considerações acerca da finalidade do estudo e de suas contribuições.

Nos anexos, sistematizo algumas informações relevantes para o leitor, como, por exemplo, os instrumentos utilizados para a coleta de dados e as competências de cada um dos órgãos colaboradores. Também estão reunidos, por categoria de análise, os principais depoimentos selecionados a partir da transcrição das entrevistas e da análise criteriosa de seu conteúdo. Os depoimentos se constituem em importante fonte primária de informações sobre a função pública brasileira.

1.5. O PROBLEMA DE PESQUISA

Neste segmento apresento o problema objeto do estudo. Início com a inserção do tema proposto no contexto atual e a formulação do problema investigado. Em seguida, declaro o objetivo da pesquisa, as etapas desenvolvidas para o seu alcance, a tese que pretendo

sustentar, as suposições e premissas iniciais, e o modo de justificação dos resultados. Esclareço a delimitação do estudo e defino, também, os principais conceitos a serem utilizados. Finalizo o capítulo apontando a relevância teórica e prática da investigação.

1.5.1 A INSERÇÃO DO TEMA

A partir da segunda metade do século passado o universo da administração pública tem sido objeto de inúmeras proposições de mudanças. Desde então, as iniciativas levadas a efeito em diversos países tiveram o propósito de promover modificações, tanto no que diz respeito às suas concepções filosóficas mais arraigadas, como seus princípios e valores, quanto ao que se refere à lógica que informa a sua racionalidade operacional.

Na esteira das sucessivas transformações da ordem econômica, política e social que conformaram o cenário do pós-guerra, os esforços de especialistas em administração e estudiosos acadêmicos se notabilizaram pelo investimento sistemático na busca de alternativas teóricas ao tradicional modelo burocrático de gestão, ainda predominante em boa parcela das organizações públicas em todo o mundo.

Na visão de um número significativo de autores, o modelo descrito por Max Weber tem se mostrado incapaz de responder às demandas do complexo ambiente do mundo globalizado. A metamorfose que caracteriza o meio segue uma dinâmica própria, que se intensifica a cada dia, impulsionada pelo alcance da informação digitalizada, mediada pela conectividade das redes e, ainda sob marcante influência dos valores que orientam a sociedade pós-moderna.

Na primeira década deste século a ênfase da maioria dos estudos sobre as organizações públicas mantém como foco a busca de melhoria na eficiência de gestão. As principais questões abordadas nas publicações especializadas estão relacionadas a uma sensível alteração na forma de organizar e administrar os recursos públicos, advindas, principalmente, da adoção de novas formas de contratação de pessoal, da formação de novos arranjos e configurações institucionais e da recente perspectiva de interação com novos parceiros como, por exemplo, as instituições da sociedade civil organizada.

O desafio imposto à administração pública é imenso. Exige um compromisso moral efetivo dos ocupantes da função pública, voltado para uma atuação que se desenvolva em sintonia com as principais questões do panorama atual, onde prevalecem, dentre outros tópicos importantes: a superação de barreiras decorrentes do espectro singular da diversidade cultural, o enfrentamento da amplitude extrema da desigualdade social e a necessidade de alcançar o justo meio entre a promoção do desenvolvimento econômico e a preservação dos recursos naturais.

A magnitude dessas questões tem como implicação direta uma preocupação acentuada com a responsabilidade do servidor público e a conseqüente sustentação de valores indispensáveis ao alcance das finalidades específicas do setor. A percepção que prevalece entre teóricos e especialistas, e que se estende entre agentes do campo da função pública, é a de que vem ocorrendo uma deterioração progressiva dos valores que originalmente embasaram a teoria e a prática da gestão pública.

A experiência recente de adoção de técnicas e métodos oriundos do ambiente empresarial na consecução de reformas administrativas apresenta como uma de suas principais justificações a necessidade de um aumento da autonomia e do poder discricionário da função pública. A idéia de responsabilização, por exemplo, incorporada de modo crescente ao discurso teórico da gestão pública, é tomada como um elemento de valorização do servidor e assume centralidade na condução das atividades da função pública.

Em linhas gerais, a lógica que norteia as ações de responsabilização no atual contexto tem se estabelecido com base no reforço de regras e normas institucionais e na tolerância a práticas de regularização e normalização de alguns tipos de transgressões.

A despeito do interesse que o tema tem despertado entre teóricos existem poucas investigações acadêmicas acerca do sistema de responsabilização no campo da função pública brasileira.

1.5.2. TESE

Sintetizo a tese sustentada por meio da seguinte afirmativa:

A estrutura aparente de responsabilização no campo da função pública encobre uma estrutura subjacente, não manifesta, de salvaguarda de prerrogativas.

Quer isto dizer que, as estratégias de ação subjacentes à estrutura, aparente e manifesta, de responsabilização no campo da função pública contribuem para a reprodução de uma moralidade dominante.

O discurso de responsabilização que orienta a prática da função pública é a representação de um sistema de regulação da conduta moral que tende à manutenção do *status quo*.

Em termos práticos, o sistema sancionará os agentes cuja conduta transgrida os valores morais socialmente aceitos, sempre que esta transgressão se configurar numa possibilidade, ainda que remota, de transformação desse mesmo sistema.

O termo estratégia é aqui empregado no sentido proposto por Pierre Bourdieu (2005: 128):

Poder-se-ia falar de estratégia, no sentido como a entendo, de condutas que, por terem nascido de um mesmo princípio, podem dar a impressão de serem o produto do cálculo sem que tenham sido de modo algum calculadas, e de terem algo de sistemático sem que decorram de uma intenção de sistematicidade.

1.5.3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Para sustentar esta tese a pesquisa buscou resolver o problema de:

Como relacionar o discurso de responsabilização que espelha a conduta moral desejável na função pública com as práticas efetivamente observadas?

A fórmula que expressa o problema investigado pode ser assim descrita:

Existe uma visível incoerência entre a lógica do sistema de responsabilização na função pública e a lógica velada que estrutura as práticas e estratégias de responsabilização.

O problema de pesquisa se apóia na premissa implícita na fórmula enunciada:

A da existência de uma estrutura lógica profunda subjacente à estrutura superficial aparente e observável, que sustenta o sistema de responsabilização moral na função pública federal brasileira. No desenvolvimento da pesquisa objeto deste projeto, o que pretendo buscar são evidências empíricas e argumentos teóricos que corroborem esta premissa.

1.5.4. OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo final da pesquisa foi o da obtenção de uma resposta ao problema investigado e ao alcance de evidências empíricas que assegurem a sustentação da tese proposta. Pode ser assim sintetizado:

Desvelar em que condições se articulam as relações lógicas entre o sistema formal de responsabilização e as práticas e estratégias efetivas de responsabilização na função pública federal brasileira.

1.5.5. OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

As etapas que possibilitarão alcançar o objetivo final da pesquisa coincidem com os seguintes objetivos intermediários:

1. Construir um modelo teórico inicial;
2. Coletar dados e informações;
3. Tratar os dados e informações;
4. Construir uma matriz de relações;

5. Interpretar as relações;
6. Corrigir e validar o modelo analítico.

1.5.6. SUPOSIÇÃO

O móbil da investigação é a suposição inicial de que as estratégias de ação no sistema de responsabilização na função pública federal brasileira expressam uma aparência de concordância com as regras, mesmo nas situações em que se configuram transgressões.

No contexto da administração pública federal brasileira existe um discurso cuja lógica segue o prescrito nas normas e regras, a partir do qual se orienta a responsabilização na função pública. Este discurso baliza tanto as ações quanto as representações que promovem o funcionamento do sistema de responsabilização, que como todo sistema, tende a se perpetuar. Dito de outro modo, as práticas e as estratégias tendem à conformidade, isto é, à manutenção do *status quo*.

1.5.7. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A abrangência e a complexidade do objeto de estudo impuseram ao pesquisador o estabelecimento de uma moldura que demarcasse as fronteiras da pesquisa. Esta delimitação é arbitrária. Uma escolha dentre as inúmeras perspectivas que possibilitam a investigação de um fenômeno e as não menos numerosas opções de visadas da realidade. As fronteiras básicas que delimitam o estudo tratam do espaço, do tempo e do foco da investigação.

O estudo pretendeu abordar, a partir dos preceitos do primeiro estruturalismo (LÉVI STRAUSS, 1973) e de alguns dos principais conceitos do construtivismo estruturalista (BOURDIEU, 1996b), a responsabilização no campo da função pública na administração pública federal brasileira. O que a pesquisa almejou estudar foram as relações que sustentam o sistema de responsabilização nesse contexto particular, na perspectiva dos valores morais que orientam a conduta dos servidores na função pública.

A pesquisa esteve circunscrita ao âmbito da administração pública federal brasileira. A intenção foi a de seguir os fundamentos da pesquisa qualitativa em administração descritos por Vieira (2004) e, a partir de uma análise sincrônica, identificar as condições de possibilidade da responsabilização como um fenômeno inerente ao universo das ciências de gestão¹.

O estudo pode ser classificado como seccional (VIEIRA, 2004). Embora a pesquisa tenha se fixado na estrutura sincrônica e o foco fosse a compreensão do fenômeno na forma como se caracteriza no momento atual, os dados e informações utilizados na investigação abrangeram, essencialmente, o período subsequente ao advento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, no qual se intensifica a adoção dos princípios da administração gerencial. A análise de informações referentes a este período específico auxiliou a compreensão do contexto atual.

Embora a teoria das organizações utilize conceitos originários de diversas disciplinas na tentativa de compreender a complexidade dos fenômenos, o estudo priorizou a análise do problema segundo a rede na qual ele se insere, na qual algumas dimensões se apresentam como fundamentais:

- Dimensão moral – que é relativa à responsabilização moral, que não é coercitiva, não é negociável e não é evidente;
- Dimensão institucional – que se refere à responsabilização institucional e administrativa de obedecer a padrões aceitáveis nas relações que mantém com os outros atores sociais e os demais agentes econômicos;
- Dimensão legal – a que está referida à responsabilização assumida no obedecer às leis, embora sempre seja possível contestá-las e recusar as incongruências que, muitas vezes, encerram;
- Dimensão cultural – a que encerra uma rede de significados, que gravitam no simbolismo organizacional.

¹ Utilizo o termo ciências de gestão, no sentido atribuído por Thiry-Cherques (2004), em referência às formas (estática) do organizar e aos modos (dinâmica) de administrar.

Na proposição do estudo, assumi alguns pressupostos conceituais que visaram tanto balizar a minha atuação como pesquisador, quanto contribuir diretamente para delimitar a abrangência da pesquisa. Foram eles:

- A idéia de que o sistema de responsabilização na administração pública federal brasileira está condicionado a uma lógica presente na estrutura mental do conjunto de indivíduos que nela atuam;
- O entendimento de que a responsabilização é um fenômeno sócio-cultural multifacetado;
- O entendimento de que o fenômeno da responsabilização incide sobre o mundo físico, mas também sobre o mundo espiritual, sobre tudo aquilo que possa afetar a integridade do ser humano;
- E, a distinção entre dois universos específicos, o da administração pública e o das empresas privadas, cujos significados e valores seguem racionalidades diferentes.

1.6. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Os conceitos utilizados na pesquisa admitem interpretações distintas. Podem assumir significados diferentes, dependendo do contexto no qual sejam aplicados. É necessário explicitar o sentido que assumiram no desenvolvimento da investigação, a fim de que seja possível ao leitor entender corretamente o contexto da pesquisa.

Função pública – Neste estudo, a função pública é entendida como a atividade que consiste em colaborar de maneira permanente com a ação das pessoas públicas da administração, por meio da ocupação, a título profissional, de um emprego assalariado, sujeito a um estatuto de direito específico (SARAVIA, 2000).

Moral – O conceito de moral assume, também, múltiplas acepções. Neste estudo, será entendido como um conjunto de normas aceitas livre e conscientemente, que regulam o comportamento individual e social dos homens. Ou seja, tanto o conjunto dos princípios,

valores e prescrições que uma dada comunidade considera válidos como os atos reais em que aqueles se concretizam ou encarnam (VÁZQUEZ, 2005).

Responsabilização – Para a finalidade deste estudo, o conceito de responsabilização será entendido como a ação ou o ato de responsabilizar alguém, atribuir uma responsabilidade.

Agentes – os agentes serão definidos como os indivíduos que exercem a função pública e que sabem que são dotados de um senso prático, um sistema adquirido de percepções, de preferências e classificações.

Habitus – o *habitus* é definido como um sistema de disposições, modos de perceber, de sentir, de fazer, de pensar, que nos levam a agir de determinada forma em uma circunstância dada. É descrito como um sentido para o jogo, um senso prático que inclina os agentes a atuar e reagir em situações específicas de um modo que não é sempre calculado e que não é meramente uma questão de obediência consciente a regras (BOURDIEU, 1996a).

Campo – São microcosmos autônomos no interior do mundo social, espaços estruturados com suas próprias regras de funcionamento e suas próprias relações de força. Todo campo se caracteriza por agentes dotados de um mesmo *habitus*. O campo estrutura o *habitus* e o *habitus* constitui o campo.

Doxa – a *doxa* é definida como aquilo sobre o que todos os agentes estão de acordo. A *doxa* contempla tudo aquilo que é admitido como “sendo assim mesmo”: os sistemas de classificação, o que é interessante ou não, o que é demandado ou não, etc. (BOURDIEU, 1996)

1.7. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Esta pesquisa teve como propósito básico sustentar uma tese que se configurasse em uma contribuição original ao avanço do conhecimento nos domínios do pensamento administrativo contemporâneo. Sua relevância para este campo específico de estudos encontrou respaldo no potencial de contribuições e informações que resultaram da pesquisa.

Essas contribuições se distinguiram em três vertentes: a teórica, a metodológica e a da aplicação prática. Esta última não pode ser desconsiderada no progresso de uma ciência social aplicada como é o caso da administração (VIEIRA, 2004).

Na esfera teórica, a expectativa é de que o aporte da pesquisa se dê a partir da proposição de uma nova perspectiva de análise que amplie o entendimento de um fenômeno sócio-cultural de impacto direto na condução dos recursos humanos na administração pública brasileira. A este respeito, Ventresca e Lounsbury (2003) afirmam que, nos últimos dez anos, as pesquisas empíricas de caráter estruturalista, com foco nas concretas manifestações culturais da prática cotidiana e suas relações com a estrutura social vêm alertando para novos aspectos da realidade que podem significar uma nova orientação teórica às pesquisas em administração.

Outra contribuição ao campo teórico que se espera da pesquisa diz respeito à formação de novos conceitos. O uso de conceitos transferidos de outros campos de conhecimento tem pautado a pesquisa em administração e os estudos sobre organizações. A compreensão do fenômeno objeto de estudo exigirá um esforço na concepção de novos conceitos, bem como flexibilidade para correção desses conceitos no transcorrer das investigações. Guerreiro Ramos (1973) adverte que a formação de conceitos resulta tanto de descobertas como de transferências de outros campos do conhecimento, e que a elaboração original de conceitos é mais rara do que geralmente se admite.

Já a contribuição metodológica da pesquisa está centrada na aplicação de uma abordagem interpretativa ao estudo. A pesquisa de caráter qualitativo tem reafirmado sua relevância para os estudos sobre administração e organizações à medida que aponta questões acerca da dimensão simbólica do cotidiano das organizações pouco exploradas pelos métodos tradicionais de investigação (PRASAD & PRASAD, 2002).

No caso particular das pesquisas no contexto da administração pública, a expectativa é a de realização de uma investigação fundada no rigor metodológico, uma vez que este tem sido o objeto de um intenso debate entre os principais pesquisadores no meio acadêmico nos últimos anos. A necessidade premente é a de se manter a legitimidade perante as disciplinas

das ciências sociais, construindo e aplicando novas teorias apropriadas a uma realidade específica e peculiar (BROWER, 2000).

No que se refere à aplicação prática da pesquisa, a intenção é de que a contribuição do estudo seja de significativa relevância para a gestão de recursos humanos no ambiente das organizações públicas brasileiras. Dentre as possibilidades que a pesquisa oferece, os seus resultados podem ser de grande valia para os gestores públicos: i) na redução dos custos de controle organizacional; ii) no fortalecimento das bases de comprometimento no exercício da função pública; e, iii) na promoção de incremento de produtividade administrativa.

Este capítulo teve como finalidade apresentar o problema objeto de estudo. Nele, contextualizei o tema de pesquisa e formulei o problema a ser investigado, definindo os principais aspectos relativos à sua delimitação e relevância. Indiquei os pressupostos básicos referentes à concepção do estudo e estabeleci os objetivos a serem alcançados. No próximo capítulo, apresentarei os fundamentos teóricos que, inicialmente, tomarei como referencial para a condução da pesquisa.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Neste capítulo apresento um esboço do referencial teórico que fundamentou a pesquisa. Defino os conceitos constitutivos e operacionais que serviram de base ao estudo e exponho como as principais perspectivas da teoria administrativa contemporânea tratam o discurso de responsabilidade. Informo também, os principais autores e suas respectivas obras nas quais me apoiei para o debate acadêmico em torno do tema e do problema de pesquisa.

2.1. FUNÇÃO PÚBLICA

O conceito de função pública é um dos conceitos mais solidamente estabelecidos na tradição jurídica. Entende-se por função pública o conjunto de pessoas que ocupam a título profissional um emprego assalariado a serviço de pessoas públicas e estão sujeitas a um estatuto de direito público (SARAVIA, 2000).

É possível determinar quatro perspectivas a respeito do conceito de função pública (AUBY, 1991; SARAVIA, 2006):

- conjunto do pessoal da administração;
- conjunto de agentes que não estão submetidos ao direito trabalhista e que estão sujeitos a um estatuto de direito público, ou ainda a categoria mais estrita de funcionários civis;
- regime jurídico aplicável ao conjunto do pessoal administrativo (se este compreende os estatutários e os sujeitos ao direito do trabalho; ou conjunto de regras aplicáveis aos agentes de direito público);
- atividade que consiste em colaborar de maneira permanente e a título profissional com a ação das pessoas públicas da administração.

Tradicionalmente o conceito de função pública exclui todos os servidores que não estejam sob regime estatutário (SARAVIA, 2006). Este é o cerne da discussão na gestão pública contemporânea: se as funções públicas podem ser exercidas por instituições ou pessoas alheias à própria estrutura estatal, caberia a inclusão dessas pessoas no conceito de função pública.

Este ponto assume fundamental importância no que diz respeito à responsabilidade inerente ao Estado pelos atos das organizações e das pessoas que o representam.

2.2. RESPONSABILIDADE

O conceito de responsabilidade apresenta distintas acepções, nas ciências sociais, na filosofia, nos estudos jurídicos e no senso comum. Indico a seguir, algumas das acepções de responsabilidade, com o intuito de apontar um recorte inicial para o estudo a partir do entendimento que o conceito de responsabilidade encerra seus limites e suas aplicações.

Nos dicionários de Filosofia, as definições que podem ser generalizadas são:

Abbagnano (2000) define responsabilidade como a possibilidade de prever os efeitos do próprio comportamento e corrigi-lo com base em tal previsão.

Mora, (1994) entende que um indivíduo é responsável quando está obrigado a responder pelos seus próprios atos.

A responsabilidade circunscrita ao ambiente organizacional tem sido relacionada a duas fontes distintas:

- O conceito de *accountability* – referido à prestação de contas, que está necessariamente vinculado a uma instância de responsabilização;
- E a aplicação da racionalidade, isto é, o exercício da razão, que também se separa em duas acepções possíveis: i) responsabilidade como consideração da consequência de uma ação e, ii) a responsabilidade como o reconhecimento de uma obrigação. É essa última acepção do termo que corresponde à responsabilidade moral, Thiry-Cherques (2003a).

Vale ratificar a importância da distinção entre as dimensões de responsabilidades que compõem a rede da responsabilidade no universo organizacional: a dimensão legal, a dimensão institucional, a dimensão cultural e a responsabilidade moral. Elas têm a mesma raiz – *spondere* que quer dizer promessa. Mas as obrigações são diferentes, seja pelo conteúdo que encerram seja pelas instâncias de responsabilização.

Dentre as relevantes questões que figuram como objeto de reflexão nos escritos dos pensadores contemporâneos, a questão da responsabilidade tem merecido apreciação por um grupo respeitável de autores do campo das ciências sociais. Trabalhos como os de: Emile Durkheim, que concentrou sua atenção na responsabilidade presente na solidariedade orgânica, especificamente no contexto do individualismo institucional; Max Weber, que analisou a ação social guiada normativamente por duas vertentes éticas: a da convicção e a da responsabilidade; e Talcott Parsons, que investigou a responsabilidade no contexto institucional dos processos: social, ocupacional e profissional.

Uma nova concepção de responsabilidade emergiu recentemente entre os trabalhos científicos produzidos no campo da sociologia e da filosofia. A perspectiva de risco vinculou-se diretamente ao conceito de responsabilidade. Dois fatores impulsionaram o surgimento desse novo paradigma conceitual: i) a crescente preocupação com o futuro das novas gerações e com os impactos ao meio ambiente, face ao potencial de risco associado ao desenvolvimento das atividades econômicas; e ii) a necessidade de atender a demanda advinda da atuação dos movimentos sociais organizados em todo o mundo (Strydom, 1999).

Mais recentemente, já na virada do milênio, assistimos a uma progressiva utilização do termo responsabilidade no discurso referido às questões morais vivenciadas no ambiente organizacional. Desde então, a idéia de responsabilidade permeia tanto o pronunciamento de gestores públicos quanto as conferências de executivos das grandes corporações. Está presente, também, em inúmeros trabalhos acadêmicos publicados em periódicos especializados ou apresentados em congressos realizados ao redor do mundo.

Tal interesse pela responsabilidade parece estar relacionado à fragilidade dos mecanismos de controle organizacional vis-à-vis aos riscos associados ao trabalho no ambiente da era digital, progressivamente mediado pela rede informacional e, gradativamente subordinado ao avanço tecnológico e às expressivas mudanças sócio-econômicas do mundo globalizado.

Diversas são as vertentes em que o termo tem sido empregado nas organizações brasileiras. Poucas, no entanto, são aquelas que conseguem defini-lo com clareza e objetividade. A

despeito da importância que vem sendo atribuída à responsabilidade nos discursos e na prática organizacional, sua conceituação permanece imprecisa e obscura.

Diante da complexidade advinda do imbricamento de inúmeras variáveis que afetam o ambiente social contemporâneo, persiste uma lacuna na apropriação do conceito de responsabilidade no campo das ciências sociais, sobretudo nas ciências sociais aplicadas, como é o caso da administração. Acerca desta questão, Berger e Luckmann (1985) chamaram atenção para a dificuldade que reside na formação de conceitos operacionalizáveis nos estudos sociológicos.

O homem da rua pode acreditar que possui *liberdade da vontade*, sendo, por conseguinte *responsável* por suas ações, ao mesmo tempo em que nega esta *liberdade* e esta *responsabilidade* às crianças e aos lunáticos. O filósofo seja por que métodos forem, tem que indagar do status ontológico e epistemológico destas concepções. O homem é livre? Que é a responsabilidade? Onde estão os limites da responsabilidade?

De fato, as abordagens que vêm sendo utilizadas no campo teórico não conseguem explicar o conceito de responsabilidade no atual ambiente organizacional em seus contornos mais amplos. Ora as análises remetem a uma dimensão específica – legal, política, institucional. Ora consideram a responsabilidade como um saber definido pelo senso comum e, portanto, auto-explicativo.

Na maioria dos estudos referidos ao cotidiano das organizações, o termo responsabilidade se apóia numa perspectiva que tem por objeto as condições de imputabilidade dos atos e omissões dos indivíduos ou grupos. Uma visão limitada, em que prevalece a noção que relaciona o binômio, autoridade – responsabilidade, com implicações profundas na comunicação institucional e na gestão de pessoas.

Numa outra perspectiva de análise, a responsabilidade nas organizações, emerge como um fator que se distingue por uma lógica de valores morais marcada por uma forte influência da cultura pós-modernista e pelo exercício de uma racionalidade cujo foco é a lógica informacional. A responsabilidade, tida como uma competência essencial ao trabalho

organizacional, não apresenta limites claramente definidos, tal como os descritos na hierarquia burocrática.

No que diz respeito à moral, Bourdieu (2005) revela a existência de um paradoxo, um mecanismo sutil que transforma as modalidades de reprodução social e ressalta que há um ponto a partir do qual se deve partir para uma reflexão sobre a moral:

A existência universalmente atestada, de estratégias de segundo grau, metadiscursivas ou metapráticas, através das quais os agentes visam produzir a aparência de conformidade (por ato ou intenção) a uma regra universal, mesmo quando sua prática esteja em contradição com a regra.

Diante da evidente complexidade do fenômeno da responsabilidade e sua multiplicidade de dimensões relacionais no universo organizacional, neste estudo proponho uma análise das relações existentes entre as ações e a estrutura de responsabilização presentes no campo da função pública no poder executivo federal brasileiro na atualidade, com o intuito de identificar o subjacente ao real observado.

2.3. RESPONSABILIZAÇÃO NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

No campo das organizações, parece clara a fragilidade e a inconsistência dos conceitos sobre os quais se teoriza sobre o problema da responsabilidade. A superficialidade com que o tema é analisado restringe a visão da responsabilidade a uma perspectiva legal e normativa.

Há um número muito limitado de estudos sobre a responsabilidade nas organizações. O conceito que prevalece é, como já mencionamos, o que relaciona a responsabilidade à autoridade, que Simon (1947) aponta como essencial para a tomada de decisão nas organizações.

No caso específico das organizações públicas, a responsabilidade tem sido observada sob uma perspectiva que abrange, em princípio, três dimensões básicas: i) a responsabilidade

política; ii) a responsabilidade profissional e. iii) a responsabilidade pessoal. Harmon (1986).

Numa outra perspectiva, Prendergast (1995) aborda a responsabilidade nas organizações como um fator da economia do trabalho que possibilita a mensuração da produtividade de gestores. A autora teoriza sobre a responsabilidade considerando as implicações do espírito discricionário de gestores na alocação de autoridade na distribuição de tarefas a subordinados.

Um número maior de trabalhos está relacionado à responsabilidade social nas organizações. A esfera da responsabilidade social das organizações tem outras faces. A jurídica, a da imagem, a da coesão da organização e a dos elos institucionais.

A responsabilidade social compreende o dever de pessoas, grupos e instituições em relação à sociedade como um todo. Segundo Sthul (1976), a noção de responsabilidade está presente nos estudos sociológicos de Stuart Mill, que ressalta a necessidade de alcance de um equilíbrio adequado entre a liberdade e a autoridade na sociedade.

2.4. RESPONSABILIDADE MORAL

Diante da complexidade da sociedade pós-moderna, Baumann (1993) afirma que a responsabilidade é o tijolo que constitui todo nosso comportamento moral e surge a partir de toda relação de proximidade do outro. A moralidade é, antes de tudo, responsabilidade para com este próximo, condição de possibilidade para toda sociabilidade. A moralidade não é um produto da sociedade, mas algo que a sociedade manipula e direciona.

O que entendo por moral pode ser apreendido da definição de Vasquez (2005), para quem a moral é um sistema de normas, princípios e valores, segundo o qual são regulamentadas as relações mutuas, entre os indivíduos e entre estes e a comunidade, de tal maneira que estas normas, dotadas de um caráter histórico e social, sejam acatadas livre e conscientemente, por uma convicção íntima, e não de maneira mecânica, externa ou impessoal.

Nesta perspectiva, a moral é uma forma de comportamento humano que compreende tanto um aspecto normativo, regras de ação, quanto um aspecto factual, atos que se conformam num sentido ou no outro de acordo com as normas sociais. A moral é, em síntese, um fato social. A moralidade é, portanto, a moral em ação, a moral prática e praticada.

Vasquez (2005) considera ainda, que um dos índices fundamentais do progresso moral é a elevação da responsabilidade dos indivíduos ou dos grupos sociais no seu comportamento moral. De fato, atos morais são aqueles nos quais podemos atribuir aos agentes uma responsabilidade não só pelo que se propôs a realizar, mas também pelos resultados e conseqüências de sua ação.

Bentham (1983) afirma que responsabilidade é a obrigação de respondermos por nossa conduta. É o que nos torna passíveis de sanção, de castigo, de reprovação e de culpa.

A responsabilidade moral das organizações se esgota na prevenção dos males que possam causar e na reparação daqueles que vieram a causar, sem ter a intenção de fazê-lo.

A discussão filosófica da responsabilidade tende, em vários trabalhos, como em Brotherston (1929), Fischer (1982; 1999) e Soares (2003), à vertente da responsabilização, que tem por objeto as condições de imputabilidade dos atos ou omissões. É necessário considerar três fatores: i) o indivíduo responsável; ii) o domínio sobre o qual se é responsável e, iii) a instância à qual o indivíduo deve prestar contas.

2.5. OS ENTENDIMENTOS SOBRE VALORES

Os valores representam uma importante questão no estudo da responsabilidade. Neste sentido, é essencial apresentar a conceituação de valores segundo alguns autores, visando à apreensão das diversas visões de mundo como referencial para compreender a singularidade dos valores no campo das organizações públicas brasileiras.

Todo ato moral inclui a necessidade de escolher entre vários atos possíveis. Neste sentido, entendo por valor o que Vasquez (2005) assim sintetiza:

O valor não é a propriedade dos objetos em si, mas propriedade adquirida graças à relação com o homem como ser social. Mas, por sua vez, os objetos podem ter valor somente quando dotados realmente de certas propriedades objetivas.

O conceito de valores apresenta várias acepções. São muitos os autores que trataram do tema ao longo da história. Pensadores notáveis, como o grego Aristóteles, que reforçou a idéia dos valores e a eles conferiu maior conteúdo e o alemão Immanuel Kant, que buscou a universalidade dos valores a partir de um imperativo da vontade livre.

Para Hessen (1974), filósofo da Teoria do Conhecimento, não há soluções conquistadas e firmes quanto à ontologia dos valores. Tudo o que pode ser feito a respeito deles é simplesmente tentar mostrar o seu conteúdo e algumas conceituações.

Os entendimentos sobre valores individuais podem ser divididos em duas vertentes. A primeira se refere aos valores que nascem com os indivíduos, representam a herança genética dos antepassados e estão gravados no código genético. A segunda diz respeito àqueles que foram adquiridos ao longo da vida através da educação, seja ela formal ou informal, e da forma com que o mundo é percebido. A interação dos valores genéticos com os valores adquiridos e percebidos, forma o caminho da construção e reconstrução dos valores individuais. (VIEIRA, 2003)

2.6. SISTEMATIZAÇÃO DE VALORES

Na primeira década do século XX, as questões relativas aos valores humanos passaram a ter significativo destaque em trabalhos acadêmicos. É neste período que se acentua o interesse pela descrição sistemática, a classificação e a explanação conceitual dos valores. Para muitos, é o surgimento de uma nova disciplina, denominada de Filosofia dos Valores (Moore, 1910).

Moore (1910), em artigo intitulado *The System of Values*, tenta comparar e criticar as principais contribuições acadêmicas daquele momento e, a partir dessa crítica, busca fundamentar as bases para uma sistematização consistente dos valores humanos. Seu trabalho apresenta uma síntese dos quatro estudos mais relevantes publicados na Europa e propõe um quadro analítico no qual procura organizar as idéias e conceitos por eles identificados. Para essa formulação, utiliza os escritos apresentados por: Coe (1908), Montague (1909) Urban (1909), Münsterberg (1909) e Tawney(1909).

Em sua análise, a principal crítica recai sobre o fato de todas essas classificações apresentarem uma recorrente confusão de conceitos entre os valores factuais, ideais e transcendentais. O que ele observa é a existência de uma evidente distorção entre as classificações, basicamente em torno da distinção dos grupos de valores. Os estudos de autores relativistas concentram sua atenção nos valores utilitários ou factuais, enquanto aqueles que se apóiam na filosofia absolutista ignoram tais valores e restringem suas análises especificamente aos valores transcendentais, ligados à filosofia, por intermédio da estética e da ética.

As teorias descritas por estes dois grupos de autores, se constituem com base em termos como identidade, harmonia, consistência e interesse, e configuram duas vertentes: a primeira que considera os valores como algum tipo de relação entre o sujeito e um objeto contemplado e, a segunda que acredita em valores como algum tipo de relação entre diferentes momentos da experiência de um determinado sujeito.

A obrigação de responder por danos e agravos potenciais ou atuais decorrentes de atos e omissões está relacionada a uma hierarquia de valores, sistematizada em três grandes grupos: os valores vitais, os valores humanitários e os valores utilitários, como mostra a tabela a seguir:

Valores vitais	agravos potenciais ou atuais aos alimentos, à água, ao abrigo e ao socorro.	agressões a ecossistemas
		degradação de recursos naturais
		degradação do solo
		degradação sonora
		destruição da biodiversidade
		poluição luminosa
		produtos nocivos
		qualidade da água
		qualidade do ar
		resíduos sólidos
Valores humanísticos	agravos potenciais ou atuais à dignidade, a liberdade e aos valores culturais.	saúde preventiva
		segurança industrial
		deslocamento populacional forçado
		educação
		exclusão social
		liberdade de expressão
		restrição de ir e vir
		privacidade individual
		trabalho forçado
		trabalho infantil
Valores utilitários	agravos potenciais ou atuais à capacidade de geração de riquezas e de sua distribuição	transparência e acesso
		valores estéticos
		valores religiosos
		administração de sobras e recicláveis
		depreciação de ativos de terceiros
		desvalorizações
		igualdade de oportunidades
		prevenção e emergência
		segurança no trabalho
		sonegação de informação
		propaganda enganosa
		supressão tecnológica

Tabela 1– Valores Relativos à Responsabilidade Moral

Fonte: Thiry-Cherques - RAC, Edição Especial, 2003.

Neste capítulo apresentei o arcabouço teórico que, inicialmente, sustentou a argumentação básica da pesquisa. A seguir, apresento o capítulo referente ao método eleito para a consecução do estudo.

3. O MÉTODO

Neste capítulo apresento os fundamentos que sustentam a opção metodológica que orientou a investigação. Descrevo o caminho percorrido no seu desenvolvimento, explicitando o seu desenho e as fases que constituíram a sua operacionalização prática. Declaro, a seguir, as premissas básicas do método, os aspectos relativos ao rigor e a coerência do estudo, as estratégias de coleta de dados e informações, bem como as técnicas utilizadas no seu tratamento, análise e interpretação.

3.1. A OPÇÃO METODOLÓGICA

A opção metodológica que orientou o estudo foi a que nos últimos anos se convencionou distinguir, no campo das ciências sociais, como pesquisa qualitativa. Mais precisamente, a proposta levada a efeito foi a de uma pesquisa interpretativa de caráter estruturalista inspirada em três referências básicas:

- na concepção que se origina no pensamento grego e é tão cara a fenomenologia, de que é o objeto de estudo que determina o método a ser adotado na investigação;
- no pensamento estruturalista de Lévi-Strauss (1973), para quem interpretar significa olhar com um olhar distinto, o olhar despido dos traços culturais que carregamos, da erudição que armazenamos e da familiaridade que temos com o objeto;
- na convicção do construtivismo estruturalista de Bourdieu (1990) de que as idéias são tributárias da sua condição de produção e o método científico é, essencialmente, um *modus operandi*.

Com base nessas premissas, assumi que o conceito de pesquisa qualitativa é bem mais do que um grupo específico de técnicas e métodos de investigação do qual o pesquisador lança mão ao longo do processo de pesquisa. É, sobretudo, uma abordagem² que informa um

² O termo abordagem assume aqui um sentido mais amplo que o de uma simples forma de aproximação a um objeto de estudo, diz respeito à adoção de um coerente ponto de vista epistemológico em relação à natureza

entendimento sobre o que é a realidade, sobre como ela se ordena e como pode ser apreendida. A declaração de preferência por esta perspectiva indica um claro posicionamento do pesquisador quanto a sua visão de mundo, ao objeto a ser investigado e ao propósito da investigação (THIRY-CHERQUES, 2003b).

A adoção dessa metodologia interpretativa está diretamente vinculada ao axioma de crenças daquele que se propõe a investigar. O caráter qualitativo exige que o pesquisador caminhe no sentido do objeto de estudo e abandone a postura de observador externo, tão comum aos métodos originários das ciências naturais. O que se objetiva é reduzir a distância entre teoria e dados, entre contexto e ação. A condução efetiva de uma pesquisa interpretativa requer uma participação intensa, ao mesmo tempo em que demanda o uso de técnicas apropriadas à investigação.

Nesse tipo de investigação não há espaço para uma atuação passiva e distanciada. O pesquisador tem a oportunidade de construir uma relação de proximidade como o objeto de estudo, evitando o uso de mecanismos artificiais de mediação da análise (VAN MAANEM, 1979; VIEIRA, 2004).

A aplicação dessa abordagem também está inteiramente ligada à natureza do objeto a ser explorado. A escolha e a adequada utilização dessa ótica envolvem uma variedade de pressupostos relacionados ao tipo de conhecimento que se pretende alcançar e aos métodos por meio dos quais pode ser este conhecimento obtido, assim como impõe ao pesquisador o domínio de suposições básicas acerca do fenômeno a ser investigado (MORGAN e SMIRCICH, 1980).

Em síntese, sob o ponto de vista da abordagem qualitativa, o avanço do conhecimento acadêmico no campo das pesquisas que tratam das questões administrativas e organizacionais tende a ser tão mais eficaz quanto mais explícitas forem as convicções de quem se dispõe a investigar.

da investigação, ao tipo de conhecimento produzido pelo estudo e, à consistência na adoção de estratégias metodológicas.

3.2. PESQUISA QUALITATIVA INTERPRETATIVA

Para Thiry-Cherques (2003b), a centralidade na formação dos conceitos caracteriza as metodologias de origem fenomenológica, como as pesquisas qualitativas. Tanto no que se refere ao caráter filosófico, como a relevância do discurso e do significado que as pessoas dão à vida social, quanto ao caráter epistemológico, como a flexibilidade para correção dos conceitos no transcorrer das investigações.

As pesquisas qualitativas apresentam outras características comuns (HANCOCK, 2002):

- o foco nas opiniões, experiências e sentimentos dos indivíduos;
- a coleta de dados e informações diretamente sobre o campo;
- a descrição dos fenômenos sociais e psicológicos tal como ocorrem, sem a manipulação das situações sob análise;
- a identificação de variáveis como propósito e não como passo preparatório;
- a abordagem inicial indutiva, isto é, a utilização dos dados para desenvolvimento de conceitos e de teorias;
- a abordagem de fechamento dedutiva, isto é, a submissão dos conceitos e teorias à validação lógica;
- a validação pela redução, identificação e especificação do campo investigado.

As fronteiras que delimitam o conceito de pesquisa interpretativa são flexíveis. Sua proposta metodológica é a de descrever novos aspectos da realidade. O compromisso é o de alcançar o mundo social a partir do ponto de vista daqueles que nele atuam e o entendimento que pretende obter é o das condutas presentes num sistema de conceitos empregados por grupos particulares, comunidades e sociedades (THIRY-CHERQUES, 2003b).

Em diversos estudos essa abordagem tem sido definida como a que se fundamenta em análises que priorizam a dimensão subjetiva, em contraste com a objetividade presente nas análises quantitativas. Na maioria dos trabalhos que tratam da gestão de organizações públicas e empresariais, as análises interpretativas tendem a se apoiar em conhecimentos teórico-empíricos como meio de assegurar cientificidade à pesquisa, embora não sejam pouco freqüentes estudos que apresentam interpretações a partir de dados e informações quantitativos (VIEIRA, 2004).

A utilização de métodos interpretativos no campo das ciências sociais aplicadas tem sido vista com restrições, apesar do crescente interesse pelo uso de novas abordagens de pesquisa e técnicas de investigação não convencionais que pôde ser observado nos últimos anos. As críticas a abordagem interpretativa incidem, principalmente, na falta de rigor científico das pesquisas, quando comparadas com os já tradicionais métodos quantitativos. Há algum tempo, autores como Morgan e Smircich (1980) afirmam que a importância da relação entre teoria e método tem sido desprezada em boa parte dos estudos e que a crítica se reforça pela fragilidade da sustentação teórica de que têm lançado mão os pesquisadores em inúmeros trabalhos.

Por outro lado, estudos recentes têm alertado para novas possibilidades de aplicação de fundamentos teóricos que conduzem a abordagens qualitativas de investigação nos estudos que assumem a realidade como socialmente construída. Entusiastas da pesquisa interpretativa têm reafirmado sua relevância para os estudos sobre administração e organizações à medida que apontam questões acerca da dimensão simbólica do cotidiano das organizações ainda pouco exploradas pelos métodos tradicionais de investigação (PRASAD e PRASAD, 2002).

As pesquisas que se alicerçam em bases qualitativas podem ser conduzidas com tanto rigor científico quanto àquelas em que predominam as bases quantitativas. O foco no rigor e uma maior preocupação com a inteligibilidade dos conceitos utilizados ao longo do processo investigativo, bem como aspectos como a cientificidade e a confiabilidade são características essenciais ao desenvolvimento de uma boa abordagem interpretativa. Na mesma medida que: autenticidade, plausibilidade, critérios de justificação dos resultados e

possibilidade de julgamento crítico são fundamentais para assegurar a credibilidade do estudo (VIEIRA, 2004; BROWER, 2002; BRYMAN, 1984, 2006).

3.3. O DESENHO DA PESQUISA

O desenho da pesquisa é aqui entendido como a concepção global da investigação (GOULART, 2005). A idéia básica que deve iluminar o espírito do investigador na concepção do desenho de uma pesquisa é a de que a escolha do método, seja ele qualitativo ou quantitativo, não pode ser vista como um fim em si mesmo. A sintonia entre o potencial explicativo do método em relação ao objeto investigado é essencial para que o desenvolvimento da pesquisa tenha êxito.

A importância da elaboração de um bom desenho de pesquisa se dá no estabelecimento de uma sincronia entre as premissas ontológicas e epistemológicas do estudo e o plano operacional do processo investigativo. Mais que isso, sua precisa concepção é fundamental na interação entre: questões de pesquisa, teoria, método, estratégias de investigação e resultados esperados.³

O ponto de vista do estudo seguiu as premissas básicas da pesquisa qualitativa. A opção por uma perspectiva que privilegia a abordagem interpretativa teve como propósito a apreensão do fenômeno sócio-cultural estudado em seus contornos mais amplos. A intenção foi a de assegurar a coerência lógica da argumentação, isto é, a consonância entre a base epistemológica que sustenta a investigação e a aplicação diversificada de técnicas e instrumentos de pesquisa, fossem eles quantitativos ou qualitativos.

A pesquisa interpretativa, tal como os tradicionais métodos de investigação, exige rigor e acuidade na análise das informações e dos dados. No caso específico do objeto de estudo – a responsabilização no campo da função pública – estreitamente associado aos valores

³ A este respeito, o trabalho de Grunow (1995) ressalta que as investigações levadas a efeito na área de estudos organizacionais ainda são deficientes na elaboração precisa do desenho da pesquisa e que por conta disso, problemas de consistência metodológica têm sido observados nos trabalhos mais recentes.

morais e culturais, requereu um esforço ainda mais significativo para o alcance de uma análise coerente. O estudo de um tema tão complexo e de difícil apreensão conceitual foi um desafio que estimulou o desenvolvimento da pesquisa.

Nessa perspectiva de investigação, tornou-se essencial que todo o processo fosse conscientemente executado e precisamente documentado. A capacidade de argumentação do pesquisador foi fundamental para a confiabilidade dos resultados do processo investigativo, e requereu o estabelecimento de uma disciplina rígida para a consecução da análise estrutural e de uma interpretação plausível do objeto de estudo.

No desenvolvimento da pesquisa estive sempre atento aos mecanismos discutidos por Vieira (2004), capazes de assegurar qualidade à pesquisa qualitativa, principalmente no que se referia aos critérios de justificação, a credibilidade e a autenticidade. Seguindo o que sugere Bourdieu (1990; 14), adotei a postura de repensar cada operação da pesquisa, mesmo a mais rotineira e óbvia, mantendo um cuidado permanente com as condições e os limites da validade de técnicas e conceitos.

3.4. AS BASES EPISTEMOLÓGICAS

A epistemologia⁴ que tomei como orientação para a pesquisa centrou-se nas relações estruturais. Na aplicação de um método de caráter estruturalista com o propósito de realizar o estudo de um fenômeno circunscrito ao mundo do organizar e do administrar, o que pretendi alcançar foram estruturas subjacentes, constituídas pelos elementos que as caracterizam.

Thiry-Cherques (2003b) afirma que a opção epistemológica não só encerra uma filosofia, uma visão do mundo daquele que investiga como condiciona, embora não determine a escolha de métodos e técnicas de investigação. O propósito epistemológico da pesquisa qualitativa é, essencialmente, exploratório e tem como prioridade a procura de relações

⁴ A epistemologia trata dos fundamentos, da natureza, dos limites e condições de validade do saber científico. É uma das derivações da gnosiologia, o ramo da filosofia que abarca a teoria geral do conhecimento. A concepção etimológica advém de *epistênê* (ciência) do *logos* (discurso).

desconhecidas ou inesperadas. A investigação qualitativa representa uma opção do investigador pelo objeto de investigação, que, nos casos referidos aos valores e as condutas, como é o caso da responsabilização moral, geralmente não se enquadram em tratamentos estritamente quantitativos.

O argumento geral do estruturalismo é o de que o que sabemos sobre o mundo externo é apreendido através de nossos sentidos. Os fenômenos que percebemos têm as características que lhes atribuímos por causa do modo como os nossos sentidos operam e do modo como o cérebro humano está organizado para ordenar e interpretar os estímulos que recebe. Uma característica muito importante desse processo de ordenação é que cortamos o contínuo de espaço e tempo que nos cerca em segmentos, pelo que estamos predispostos a conceber o meio circundante como se este consistisse num vasto número de coisas separadas, pertencentes a determinadas classes, e a pensar sobre a passagem do tempo como se fossem seqüências de eventos separados (LEACH; 23; 1973).

Para a condução da pesquisa, busquei apoio nas principais categorias da *praxeologia* que Bourdieu (1996b) denomina de *estruturalismo construcionista*, na qual enfatiza as articulações entre as representações mentais e sociais.

Por estruturalismo ou estruturalista quero dizer que existem, no próprio mundo social e não apenas nos sistemas simbólicos – linguagem, mito, etc. -, estruturas objetivas, independentes da consciência e da vontade dos agentes, as quais são capazes de orientar ou coagir suas práticas e representações. Por construcionismo, quero dizer que há, de um lado, uma gênese social dos sistemas de percepção, pensamento e ação que são constitutivos do que chamo de *habitus*, e, de outro modo, das estruturas sociais, em particular do que chamo de campo.

Adotei como objeto da investigação as relações que constituem a estrutura da responsabilização moral no campo da função pública. A intenção foi a de promover uma interpretação dos mecanismos que contribuem para a reprodução do sistema de responsabilização à luz de um ponto de vista teórico de base estruturalista.

3.5. O TRAJETO INVESTIGATIVO

O caminho percorrido ao longo do estudo compreendeu três fases complementares: a construção de um modelo teórico, a investigação empírica e a interpretação. Na prática, seguindo o espírito de investigação proposto, estas fases se superpuseram e se retificaram umas às outras, em modos controlados e constantes de agir e de pensar que constituem um método (BOURDIEU, 2005). O que aqui apresento como uma sequência linear se deu efetivamente a partir de um movimento de constantes retomadas.

Por conta do espírito do construtivismo estruturalista que envolveu a pesquisa, a proposta metodológica buscou, fundamentalmente, o alcance das condições de possibilidade de uma elucidação plausível do objeto investigado. A obtenção de uma interpretação que não fosse apenas razoável e logicamente sustentada, como é usual aos estudos inspirados no protocolo de pesquisa do estruturalismo tradicional, mas que, essencialmente, obtivesse uma interpretação provável do fenômeno estudado.

A própria essência da abordagem interpretativa que norteou a pesquisa considerava essencial que o caminho metodológico inicialmente formulado admitisse alterações em seu curso. Desse modo, ajustes foram feitos ao longo do processo investigativo, suprimindo ou acrescentando passos ao trajeto original, em retomadas sucessivas, tal como o trabalho de um costureiro (DELSAUT, 2005), até o alcance dos propósitos antecipadamente estabelecidos.

3.6. AS FASES DA PESQUISA

3.6.1. A CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO

A primeira fase do estudo teve como propósito a construção do modelo. Isto é, a conformação de uma teoria da prática. Esse estágio da pesquisa seguiu, em linhas gerais, o protocolo de investigação estruturalista, e se iniciou a partir da construção do modelo das relações objetivas que estruturam a práticas e as representações das práticas.

Na concepção estruturalista, o termo *modelo* indica o resultado obtido a partir da especificação dos elementos e as relações de uma estrutura. Deve ser entendido como um sistema que articula conceitos e que é compartilhado pelos padrões lógicos comuns à espécie humana, que se distingue por elaborar modelos mentais do que as estruturas poderiam ser para chegar a compreendê-las (THIRY-CHERQUES, 2005).

De modo análogo, a *estrutura*, definida por um conjunto de relações, deve ser vista como um modelo hipotético que possibilita o entendimento do que observamos na realidade. Pode ser descrita pelo simples imaginar de uma rede de relações lógicas entre elementos, ou pelo exame preliminar de relações empíricas. A estrutura dá significado aos elementos, isto é, a estrutura é um modelo descritivo de um conjunto de elementos concebido a partir de suas relações fundamentais.

Por sua vez, um *elemento* pode ser definido como qualquer unidade de um conjunto relacional. O que dá significado ao modelo é a forma como cada elemento é escolhido entre uma série de possibilidades. Os seus atributos são identificados por contraste com os elementos que poderiam substituí-lo na estrutura.

O que fundamenta a construção do modelo é o conjunto definido como o *corpus* de elementos, que compreende: objetos, crenças, formas de conduta, colhidos em textos diferentes e logicamente estruturados. A construção do modelo é uma projeção, uma antevisão de como o *corpus* de elementos se relaciona (THIRY-CHERQUES, 2006b).

Estruturei essa fase da pesquisa em quatro grandes passos:

- Defini, provisoriamente, o campo objeto de estudo.
- Identifiquei os atores a serem incluídos no estudo: os indivíduos, os grupos e as instituições;
- Defini o *corpus* de elementos, identificando quais os objetos a serem analisados e relacionados;
- Identifiquei os capitais específicos do campo investigado.

A tentativa de construção deste modelo ideal foi fundamental para as fases subseqüentes da investigação. O objetivo deste esforço inicial foi o de tornar a pesquisa objetiva. Seguindo a lógica do método, observei os objetos em estudo como se fossem *coisas*. Como, por exemplo, objetos, condutas, crenças tidas como naturais e das quais devemos nos livrar.

O modelo trata de mostrar o campo investigado sobre outra ótica, de revelar o incomum, aquilo que não enxergamos como usual, como sendo a normalidade (THIRY-CHERQUES, 2005).

3.6.2. A INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

A segunda fase da pesquisa visou à promoção de ajustes à grade provisória de referências sobre o campo e o seu *habitus*. Concluída a fase inicial de construção do modelo, se fez necessário observar a realidade. Foi nisto, essencialmente, que consistiu a fase de investigação empírica. A busca de regularidades dadas pelos esquemas geradores de classificações e de práticas classificáveis (BOURDIEU; 1999; 09) foi o cerne dessa fase da investigação. O que pretendi observar, em última análise, foram as práticas e as estratégias dos agentes do campo na responsabilização.

Essa segunda fase da pesquisa também pode ser sintetizada em quatro passos:

- Identifiquei regularidades que possibilitaram a determinação do *habitus*;
- Promovi a análise do campo investigado;
- Identifiquei as estratégias específicas do campo;
- Correlacionei o *corpus* com a prática.

No primeiro passo da observação, o que procurei foram regularidades, de preferência estatísticas, sobre a operação do *habitus* dada pelos os esquemas geradores de classificações e de práticas classificáveis (BOURDIEU, 1989, 09). A premissa foi a de que a construção das preferências individuais daqueles que atuam na função pública é fruto de uma síntese da sua história pessoal e de disposições. Isto é, a composição em que os

elementos são postos que incluem as vivências incorporadas. As disposições econômicas, culturais, sociais, simbólicas exigidas pelo exercício profissional nada têm de naturais ou de universais: são os produtos de uma história coletivos, que deve ser reproduzida nas histórias individuais (BOURDIEU, 1999, 04).

As etapas relativas à determinação do *habitus* trataram de aspectos bastante significativos. A descrição dos princípios interiorizados pelo corpo (*hêxis*); a análise dos esquemas lógicos (*eidos*) e a determinação dos esquemas práticos que regem a moral cotidiana (*ethos*). E ainda, a noção de *illusio*, a crença fundamental nos valores do campo que reveste aquilo que não se discute, que justifica o injustificável. A análise do *habitus* procurou responder sobre as *estratégias*, não conscientes, que se ajustam à situação vivida no campo em estudo.

O segundo passo da investigação empírica tratou da análise do campo e dos seus efeitos, que tangenciam a análise do *habitus* e que dele não podem ser dissociados (THIRY-CHERQUES, 2006b). Na determinação do campo foi necessário apreender a ação dos indivíduos. O que busquei compreender aqui foi como diversos indivíduos classificam, estimam, percebem os elementos do *corpus* (BOLTANSKI, 2005, 160). As etapas podem ser assim descritas:

- Identifiquei quais os capitais manifestos, sob suas diferentes espécies, e de que consiste a sua composição.
- Liste os capitais específicos que se mostraram operacionais para o campo. Como, por exemplo, o caso específico da burocracia da administração pública, onde o conhecimento das normas e regulamentos tende a ser um capital relevante.
- Observei que formas representam a dominação do campo e como esta se distribui. Como, por exemplo, a recompensa ou a punição, que constituem situações desejadas ou repudiadas e que não se pautam nem se limitam à questão do poder.
- Identifiquei qual a hierarquia dos capitais no campo.
- Posicionei os elementos na estrutura.

O terceiro passo, crucial para a pesquisa, esteve centrado na identificação das *estratégias* que permeiam o campo. O fundamental foi desvelar as *estratégias* de como os agentes orientam inconscientemente suas práticas segundo a sua percepção do provável. As práticas e as *estratégias* refletem a forma como os agentes investem e administram os capitais para se manterem e para ascenderem na estrutura do campo. Essa análise abrangeu muitos tipos de *estratégias* (reprodução, normatização, naturalização, etc.) que se utilizam de expedientes diversos, como: cooperação, competição, mimetismo, etc.

O passo seguinte consistiu em determinar quais as posições estabelecidas pelas pressões das estruturas do campo, do *habitus* aliado às pressões estratégicas, que se originam na distribuição dos capitais. Neste passo, as etapas foram (THIRY-CHERQUES, 2006b):

- Entendi como o corpus se articula com as práticas, isto é, encontrei a lógica de práticas que subjazem à lógica superficial do sistema.
- Conciliei o entendimento obtido a partir do corpus (objetos, ritos, provérbios, ...) com o detectado no empírico particular observado. As posições são tanto um reflexo do *habitus* como dos capitais e das estratégias dos agentes no campo.
- Compreendi a opinião corrente, a *doxa*. Isto é, aquilo sobre o que os agentes do campo têm certeza. O que, por exemplo, tem sido tido como truísmo sobre a responsabilização na administração pública brasileira.
- Identifiquei qual a correlação entre os capitais que compõem a equação particular do campo;
- Identifiquei o princípio de diferenciação, isto é, como os pares julgam os agentes, o que é tido como natural no que se refere à responsabilização;
- Identifiquei quais as regras do jogo, isto é, como se determinam as posições e como elas se exercem. O sentido de posicionamento prático no espaço social do campo.

3.6.3. A INTERPRETAÇÃO

Na sequência do processo investigativo, a terceira fase do método correspondeu a uma análise interpretativa. Em etapas superpostas de análise, interpretação e crítica, a idéia foi a de promover uma autocrítica que teve como propósito prevenir o pesquisador quanto às suas próprias crenças e suposições preconcebidas.

A análise crítica partiu da constatação de que os agentes de um campo específico classificam o mundo e a si mesmos de forma inteiramente diversa e, portanto, de que a objetivação depende do ponto de vista a partir do qual é enunciada (BOURDIEU, 1988).

A análise crítica compreendeu basicamente dois movimentos (THIRY-CHERQUES, 2006b):

- O primeiro tratou da crítica do próprio processo de investigação e buscou identificar com o que é possível criticar na pesquisa;
- O segundo se refere à crítica das informações e dos conteúdos sistematizados.

Na fase final do processo investigativo, procurei me expor a uma autocrítica pessoal. Uma tarefa árdua e de difícil consecução. A consciência de que a crítica epistemológica não se dá sem uma crítica do social, é que torna possível a depuração, processo no qual a crítica epistemológica é uma autocrítica, e que a crítica social, é também, uma autocrítica pessoal daquele que pesquisa (THIRY-CHERQUES, 2005). O que significa que a crítica epistemológica não pode se dar sem uma apreciação de reflexividade e, para ser efetiva, depende de uma crítica social (BOURDIEU, 1988, 07).

3.7. A PESQUISA NA PRÁTICA

3.7.1. AS ORGANIZAÇÕES COLABORADORAS

A pesquisa foi levada a efeito com a colaboração de dois órgãos específicos singulares da Administração Pública Federal Direta: a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do

Planejamento, Orçamento e Gestão e a Corregedoria Geral da Controladoria Geral da União.

A Secretaria de Recursos Humanos – SRH, é o órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC⁵, composto pelas coordenações gerais de recursos humanos dos ministérios e pelos departamentos de recursos humanos das autarquias e fundações públicas.

A SRH responde pela coordenação e gestão do SIPEC. Sua configuração atual é produto de inúmeras transformações na estrutura da administração pública brasileira e tem origem no extinto Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, criado em 1938 com o objetivo de selecionar os candidatos aos cargos públicos federais e promover a capacitação dos servidores civis da União.

A Corregedoria Geral⁶ – CRG centraliza o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, composto pelas unidades setoriais específicas para atuação junto aos Ministérios, pelas unidades específicas nos órgãos que compõem a estrutura dos Ministérios, bem como suas autarquias e fundações públicas e, pela Comissão de Coordenação e Correição, como instância colegiada com funções consultivas.

O termo *correição* está referido às atividades relacionadas à apuração de possíveis irregularidades cometidas por servidores públicos e à aplicação das devidas penalidades. O sistema compreende as atividades relacionadas à prevenção e apuração de irregularidades, no âmbito do Poder Público Federal, por meio da instauração e condução de procedimentos correccionais e tem como objetivo integrar as ações corretivas na esfera do Executivo.

A escolha desses órgãos como base para a obtenção de informações e dados que fundamentem o estudo proposto se justifica nas suas próprias competências⁷ e, principalmente, no foco de atuação do seu quadro técnico. As ações de responsabilização difundidas na administração pública federal brasileira estão constituídas na regulamentação

⁵ Instituído pelo Decreto nº 67326, de 1970 que regulamentou os artigos 30 e 31 do Decreto-Lei nº 200, de 1967 (BRASIL, 2006)

⁶ Instituído pelo Decreto nº 5683, de 2006.

⁷ Ver Anexos 4 e 5 – Competências da SRH e da CRG, respectivamente.

proveniente da SRH e, atualmente, também nos mecanismos de prevenção e apuração utilizados pela CRG.

3.7.2. SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa teve como informantes servidores públicos ativos, diretamente vinculados às unidades organizacionais que integram o SIPEC e o Sistema de Correição. A participação dos servidores que atuam nos órgãos centrais dos respectivos sistemas foi prioritária no desenvolvimento da investigação e os critérios de acessibilidade, relevância e representatividade foram utilizados como principais elementos para definir os participantes da pesquisa.

Dentre os servidores que se dispuseram a contribuir como informantes da pesquisa estão incluídos os relacionados a seguir:

- Na esfera do SIPEC, i) os principais dirigentes de SRH, tais como: coordenadores gerais, auditor-chefe, ouvidor, assessores e chefes de departamento; ii) os analistas técnicos da SRH, membros de comissão permanente de processo administrativo disciplinar.
- No âmbito do Sistema de Correição, i) os principais dirigentes da CRG, como por exemplo, o corregedor geral e os corregedores gerais adjuntos; e, ii) os assessores-chefes da CRG.

Os principais dirigentes da SRH e da CRG foram contatados na fase inicial do estudo. O propósito do contato foi o de obter informações que servissem de base à delimitação do *corpus* de elementos a ser analisado. A participação desses servidores foi fundamental para o acesso a informações e dados disponíveis que indicassem os mecanismos formais de responsabilização de servidores na administração pública, bem como as práticas de responsabilização mais utilizadas. Na fase de investigação empírica, o contato foi retomado para elucidar dúvidas existentes em relação aos dados coletados e esclarecer lacunas de informações que dificultaram o tratamento estatístico dos dados.

Os dirigentes da SRH e da CRG foram os principais informantes da pesquisa. Na primeira fase, com o propósito de recolher informações que subsidiassem a construção do modelo proposto e possibilitem a revisão do roteiro básico de entrevistas elaborado para a pesquisa. O foco dessas entrevistas esteve ligado à percepção sobre a responsabilidade do servidor público no contexto atual e sobre as práticas de responsabilização na administração pública brasileira. Na fase de investigação empírica, as entrevistas, realizadas em maior número, tiveram como objetivo identificar regularidades de práticas e estratégias de responsabilização que possibilitassem promover algum tipo de ajuste ao modelo inicial.

3.7.3. COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

De acordo com o que ressalta Vergara (2006), nas pesquisas de caráter qualitativo os procedimentos de coleta e tratamento de dados formam um conjunto e dificilmente podem ser abordados separadamente.

A primeira etapa da coleta de dados para a pesquisa se deu por meio da utilização de diversos procedimentos de coleta de dados e informações:

- revisão bibliográfica;
- entrevistas abertas;
- observação direta;
- análise de documentos.

A revisão bibliográfica consistiu na coleta de informações sobre o tema objeto de estudo. O que busquei obter foi uma base teórica consistente para a formação dos conceitos a serem utilizados ao longo do estudo, tanto no que se refere aos conceitos teóricos que fundamentaram os argumentos da tese proposta, quanto aos conceitos operacionais por mim utilizados na condução da pesquisa. Ao longo de todo o processo de investigação, recorri sistematicamente a informações de base teórica com o propósito de assegurar a consistência e a coerência do estudo.

Consultei as principais bases de periódicos acadêmicos disponíveis na internet, tais como: *Proquest, Scielo, JSTOR, Periódicos CAPES, EBSCO e SAGE On line*. Paralelamente, também examinei as publicações acadêmicas nacionais e internacionais disponíveis sobre o tema em mídia tradicional, por exemplo: livros e revistas especializadas de diversas áreas de conhecimento que, de algum modo contribuíssem para a fundamentação teórica do estudo. Mais especificamente, das áreas de filosofia e sociologia. Consultei ainda, as principais publicações da mídia jornalística, jornais e revistas nacionais, como: O Globo, Jornal do Brasil, O Estado de São Paulo, Folha de São Paulo, no que diz respeito à conformação do discurso da responsabilização no contexto da administração pública brasileira nos últimos anos.

Na análise de documentos visei à identificação do *corpus* de elementos que configuram a estrutura de responsabilização. Utilizei como base de consulta os documentos oficiais que tratam da questão da responsabilização, mais especificamente: i) o código de conduta da administração pública federal, ii) o estatuto do servidor público, iii) as leis, os decretos e as portarias formulados pela SRH que informam normas e regulamentos referentes ao desempenho da função pública.

Também foram analisados documentos da CGR, tais como: i) os pareceres de comissões de processos disciplinares administrativos – PAD, que tratam de diversos tipos de transgressão moral e das respectivas sanções impostas aos servidores e, ii) os relatórios internos referentes a sindicâncias e denúncias. Consultei ainda, os principais documentos e normas mencionadas pelos servidores ao longo das entrevistas. A coleta e o posterior tratamento dos dados obtidos nesses documentos foram fundamentais para o desenvolvimento da análise empírica da pesquisa.

Nas entrevistas abertas, de caráter exploratório, ouvi, em momentos distintos, o depoimento de dirigentes da SRH e da CRG, selecionados pelo critério de acessibilidade, relevância e representatividade. O foco das entrevistas foi o entendimento das percepções dos gestores sobre a responsabilização na administração pública brasileira.

Um roteiro básico, não estruturado, que apresento no Anexo I, contendo tópicos referentes ao objeto de estudo serviu de orientação para o andamento das entrevistas. Os entrevistados

tiveram ampla liberdade de discorrer sobre os temas sugeridos pelo pesquisador. Nesta fase inicial da investigação, não considerei a gravação das entrevistas como mandatória. Por conta do caráter exploratório das entrevistas, mesmo mediante autorização dos entrevistados para que fossem gravadas na íntegra, optei por fazer anotações.

O processo de coleta de dados da segunda fase da investigação abrangeu:

- i) Entrevistas semi-estruturadas, nas quais os entrevistados explanaram suas opiniões sobre tópicos referentes ao objeto, a partir de um quadro de referências previamente elaborado pelo investigador;
- ii) O tratamento estatístico dos dados e informações obtidos nos documentos oficiais coletados na primeira fase;
- iii) O tratamento estatístico dos dados referentes ao banco de dados da administração pública federal proveniente do SIAPE, obtido na segunda fase da pesquisa.

Nas entrevistas semi-estruturadas, foram ouvidos servidores ativos dos grupos já mencionados da SRH e da CRG, selecionados prioritariamente pelo critério de acessibilidade, relevância e representatividade.

As entrevistas visaram apreender informações sobre as ações de responsabilização na função pública.

Um roteiro básico, que apresento no Anexo II, contendo tópicos referentes ao objeto de estudo serviu de orientação para a condução das entrevistas. Os entrevistados tiveram ampla liberdade de discorrer sobre os temas sugeridos. Realizei 15 entrevistas, que gravei e transcrevi na íntegra, assegurando aos colaboradores o anonimato no caso de necessidade de publicação total ou parcial do conteúdo.

As entrevistas foram realizadas nas sedes do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria Geral da União, ambas em Brasília. Entre dezembro de 2006 e junho de 2007, entrevistei 04 servidores da SRH e 11 servidores da CGR, cujo perfil pode ser observado na tabela a seguir.

SRH	Função	Faixa etária	Sexo	Formação	Tempo de Função Pública	Experiência anterior	Naturalidade
E12	E CC	41-50	M	Administração	22 anos	Não	RJ
E13	E PAD	51-60	M	Direito	29 anos	Não	RJ
E14	E PAD	51-60	M	Administração	28 anos	Não	RJ
E15	E CC	41-50	M	Direito	28 anos	Não	DF

CGU	Função	Faixa etária	Sexo	Formação	Tempo de Função Pública	Experiência anterior	Naturalidade
E1	E CC	31-40	M	Direito	12 anos	Sim	PA
E2	E CC	41-50	M	Direito	16 anos	Sim	SP
E3	E CC	> 30	F	Direito	03 anos	Não	DF
E4	E CC	31-40	F	Direito	11 anos	Não	DF
E5	E CC	> 30	F	Direito	06 anos	Não	SP
E6	E CC	31-40	M	Direito	09 anos	Sim	CE
E7	E CC	41-50	M	Direito	16 anos	Sim	BA
E8	E CC	31-40	M	Direito	08 anos	Sim	CE
E9	E CC	> 30	F	Direito	01 ano	Sim	PR
E10	E CC	31-40	M	Direito	14 anos	Não	DF
E11	E CC	31-40	M	Direito	16 anos	Não	SP

Legenda: E = Estatutário; CC = Cargo comissionado; PAD = Membro de Comissão de PAD

Tabela 2: Perfil dos entrevistados

As entrevistas tiveram duração entre 1 hora e 15 minutos e 2 horas e 05 minutos. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 1 hora e 35 minutos. O número de entrevistas realizadas foi definido pelo critério de *saturação*. A saturação é o instrumento epistemológico que diz que as observações deixam de ser necessárias quando nenhum novo exemplo permite ampliar o número de propriedades do objeto investigado. (THIRY-CHERQUES, 2008)

O esquema de saturação é um critério que permite estabelecer a validade objetiva de um conjunto de observações. A validade objetiva se refere à adequação de uma conjectura ou de uma teoria a uma explicação lógica. O ponto de saturação é aquele em que o número de respostas não pode ser acrescido mediante o acréscimo no número de observações ou entrevistas.

A pesquisa empírica teve duas vertentes como base de consulta:

- i) As informações disponibilizadas pela CRG referentes aos servidores ocupantes de função pública envolvidos em transgressões, responsabilizados por meio de sanção equivalente a demissão ou suspensão no período circunscrito entre janeiro de 2003 a dezembro de 2007;
- ii) Os dados provenientes da base de dados do SIAPE, extraídos por intermediação da CRG, a partir de uma listagem de categorias sugerida pelo pesquisador, apresentada na tabela a seguir.

Itens	Categorias	Dados Obtidos
1.	Sexo	Sim
2.	Idade	Sim
3.	Idade de ingresso no serviço público	Não
4.	Idade na demissão	Não
5.	Cor	Não
6.	Naturalidade (unidade da federação)	Sim
7.	Escolaridade	Sim
8.	Formação (direito, administração, etc.)	Não
9.	Estado Civil	Sim
10.	Número de dependentes	Sim
11.	Data do primeiro emprego (experiência)	Sim
12.	Data de ingresso na administração pública	Sim
13.	Vínculo Empregatício (regime jurídico)	Sim
14.	Licenças e afastamentos	Sim
15.	Gratificação de desempenho	Não
16.	Cargo comissionado	Sim
17.	Cargos comissionados anteriores	Não
18.	Função	Sim
19.	Setor de atuação	Sim
20.	Vinculado a que órgão na origem	Sim
21.	Vinculado a que órgão na demissão	Sim
22.	Tipo de transgressão (artigo da lei – responsabilizado por)	Sim
23.	Outras transgressões (advertência, suspensão)	Sim
24.	Punição proposta (relatório final)	Não
25.	Punição aplicada	Sim
26.	Tempo de duração do processo	Não
27.	Reintegração	Sim
28.	Tempo para a reintegração	Não
29.	Alegação para a reintegração	Não

Tabela 3: Categorias válidas – SIAPE

O tratamento dos dados obtidos se deu por meio de técnicas estatísticas. Tal como preconiza o método, o que busquei identificar foram regularidades que pudessem ser utilizadas como subsídios à compreensão do fenômeno observado.

Neste capítulo, procurei descrever o método que conduziu a investigação a que me propus nesta tese. Apresentei um panorama do desenho da pesquisa e das fases que a configuraram, explicitando os fundamentos teóricos que estabeleceram uma linha de argumentação metodológica cuja principal finalidade foi a de assegurar a coerência do estudo, tanto entre o meu posicionamento de investigador e as bases epistemológicas que

orientaram o desenvolvimento da pesquisa, quanto ao que se refere especificamente à aplicação prática de técnicas e instrumentos de investigação.

4. A CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO

4.1. A TRANSPOSIÇÃO DO ESTRUTURALISMO CONSTRUCIONISTA

Uma das críticas mais contundentes que os estudos teóricos sobre organizações têm sofrido na atualidade diz respeito à forma de apropriação dos conceitos do construcionismo estruturalista de Pierre Bourdieu.

O método de que se utiliza Bourdieu, para além de uma metodologia estrita, é um *modus operandi*, como já mencionei no capítulo em que discorro sobre o método. Sua aplicação pressupõe que os seus conceitos sejam apreendidos como um conjunto harmônico. A adoção de um ou mais conceitos isolados, ainda que possível, para muitos é uma assimilação indevida dos preceitos do estruturalismo genético.

No desenvolvimento da pesquisa procurei transpor o método para a esfera particular da gestão pública. Ciente dos riscos associados à transposição de uma *praxeologia* de natureza complexa a um terreno bastante peculiar, tomei como base norteadora o roteiro genérico de pesquisa sugerido por Thiry-Cherques (2006).

Apoiado nas recomendações e indicações do próprio Pierre Bourdieu em sua proposta original procurei rever o processo sistematicamente à medida que avançava nas etapas da investigação.

4.1.1. A GRADE PROVISÓRIA DE REFERÊNCIAS

Na estruturação prévia da investigação, determinei provisoriamente o campo objeto de estudo. Na definição do campo, investi na identificação de possíveis campos que transpunham o domínio da pesquisa. Para tanto, considerei o ponto de vista da responsabilização como uma lente analítica e busquei novas visadas do campo sob perspectivas pouco convencionais de análise.

Optei pela adoção pelo campo da função pública como campo a ser investigado. Embora pouco estudada na realidade brasileira, a função pública constitui um campo específico no universo da administração pública federal, que pode ser visto como um cosmos, uma

totalidade que obedece a leis próprias (BOURDIEU; 1999; 04). O habitus deste campo, a conduta de vida, a ordem legitimada, a *doxa*, a *illusio*, são o motor de uma dinâmica de racionalização e unificação de ações.

O conceito de *campo* denota um complexo espaço-temporal responsável por sua própria causalidade. Circunscreve-se à dinâmica indivisível das relações entre uma totalidade e seus elementos. É um conceito mais forte do que o de “meio”, mais definido do que o de “ambiente”, e mais preciso do que o de “mundo social” e inteiramente diverso do segmento de conjunção sócio-econômica que denominamos de organização (THIRY-CHERQUES; 2006).

Um campo se define pelas ações isomórficas de várias índoles, constitui um domínio de ação que não pode ser transposto a outro. O campo da função pública está constituído de indivíduos, grupos e instituições. Considerei, também provisoriamente, como integrantes do campo:

Todos os servidores públicos civis do Poder Executivo Federal, lotados nos Ministérios, Empresas Públicas, Fundações e Autarquias Federais. Dois grandes grupos distinguem os indivíduos: os controladores e os responsabilizados. Denominei de controladores os que participam diretamente do processo de responsabilização e, chamei de responsabilizados, todos os demais servidores públicos civis federais. A situação dos controladores é especial. Controlam e são controlados. Isto é, são passíveis de responsabilização.

Há, também, outras categorizações de subgrupos pelas quais os indivíduos foram objeto de análise: i) por vínculo empregatício: estatutários e celetistas, por exemplo; ii) por formação: médicos, advogados, técnicos; iii) por categoria profissional: procuradores, analistas, gestores.

As instituições que inclui no estudo como pertencentes ao campo são as que compõem o organograma da administração pública federal direta. Isto é, os Ministérios, Empresas Públicas, Fundações e Autarquias Federais. Duas instituições merecem destaque: a SRH e a CRG, principais colaboradores da pesquisa e órgãos gestores dos sistemas que integram o

corpus de elementos como objetos a serem analisados: o Sistema de Recursos Humanos e o Sistema de Correição, ambos de extrema relevância para a responsabilização.

O corpus de elementos são os objetos a serem analisados e relacionados. Compreendem a coleção de realizações (objetos, crenças, formas de conduta...) colhidos em textos diferentes, em relatos diversos, sob aspectos diferentes e logicamente estruturados, isto é, combinados sob a forma objetivada da estrutura.

Os capitais

O campo da função pública possui capitais específicos. Identifiquei, provisoriamente, seis capitais presentes no campo, aparentemente em posições hierárquicas distintas. Os capitais identificados inicialmente foram: o capital político, o social, o técnico-burocrático, o cultural, o moral e o simbólico. Este último que integra e dá significado aos demais.

4.2. O MODELO IDEALIZADO: A ESTRUTURA INTUIDA

Como mencionei no capítulo referente ao método da pesquisa, o protocolo de investigação estruturalista foi o que configurou a base da etapa de teorização. Essa fase da pesquisa teve início a partir da construção de um modelo das relações objetivas que estruturam as práticas e as representações das práticas.

A metodologia de caráter estruturalista tem como princípio a concepção de um modelo teórico a partir do puro raciocínio lógico. Um modelo intuído com base na percepção do investigador sobre a realidade do campo investigado, uma antevisão do que se espera encontrar na fase subsequente, quando se inicia a observação empírica no campo.

Orientado pelos preceitos do protocolo estruturalista, concebi um modelo da estrutura de responsabilização. Na configuração do modelo, procurei considerar o campo investigado sob uma ótica distinta daquela adquirida com base na experiência acumulada em torno do tema da administração pública, tanto na atuação como gestor e consultor, quanto como pesquisador e estudioso da área.

O modelo foi concebido como uma abstração. Um mediador que possibilita a redução do número de variáveis presentes na realidade observada. Idealizei o modelo tomando como base a suposição inicial da pesquisa, de que o sistema de responsabilização no campo da função pública tende a considerar a conduta dos agentes como transgressora, sempre que as ações se configurarem numa possibilidade de alteração do *status quo*, de transformação desse mesmo sistema.

No processo de idealização do modelo, considerei que a idéia de responsabilização, de imputar a alguém uma responsabilidade, está definida segundo um conceito de sanção ligado estritamente a uma noção de justiça distributiva, que transita entre dois conceitos opostos: o de punição e o de recompensa. Isto é, os homens maus devem ser punidos e os homens bons devem ser recompensados.

Três elementos apreendidos a partir do *corpus* de elementos, definido previamente, engendram a lógica do sistema: o interdito, o admitido e o prescrito. As relações que se estabelecem a partir desses elementos configuram a estrutura de responsabilização intuída.

Utilizei os conceitos que configuraram os elementos dessa estrutura como base para a elaboração dos roteiros das entrevistas que realizei na segunda fase da pesquisa.

A Figura 1 mostra a representação da estrutura intuída que tomei como referência para o desenvolvimento da pesquisa.

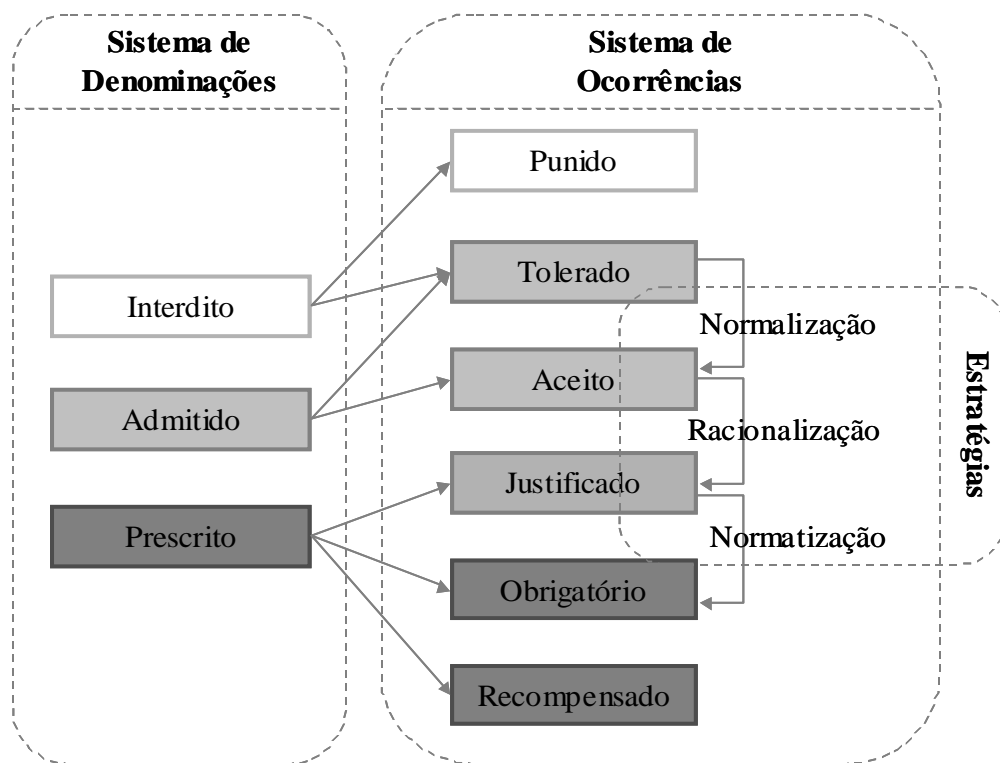


Figura 1: Modelo Idealizado

Apresento a seguir os conceitos que elegi como elementos centrais do modelo idealizado:

O sistema de denominações:

O interdito trata do que é proibido, daquilo o que não é permitido realizar no campo investigado em termos de conduta.

O admitido está referido ao que se assume como aceitável em termos de conduta no campo da função pública, mesmo que se guarde alguma reserva. Está referido ao que é passível de consentimento em virtude da ausência de argumentos definitivos para a sua proibição. Diz respeito ao que é culturalmente aceito, tolerado ou justificado;

O prescrito diz respeito ao que está explicitamente ordenado. O que é mandatório, de acordo com as regras, normas e leis que regulam a conduta dos servidores públicos civis federais.

O sistema de ocorrências de práticas:

O punido se refere às ações de conduta objeto de sanção por infração de uma norma estabelecida;

O conceito de tolerado diz respeito ao que é tido como aceito, mas é, na verdade, apenas suportado. Não tem aceitação plena;

O conceito de aceito trata de tudo aquilo que está convencionado como razoável, que é digno de ser aceito;

O conceito de justificado designa aquilo que tem uma justificação, que é demonstrado por argumentos plausíveis. Uma alegação nem sempre fundamentada em argumentos lógicos.

O obrigatório diz respeito às ações condicionadas pelo que é imposto por lei, por pressão moral ou convenção social;

O recompensado trata do que se obtém em retribuição a um determinado tipo de conduta, do que corresponde à recompensa pelo alcance de um comportamento além do prescrito nas normas.

Completam o modelo idealizado as estratégias listadas a seguir:

A normalização é a estratégia por meio da qual os indivíduos buscam transparecer que as ações no campo da responsabilização tendem à configuração de uma distribuição normal. Isto é, estão em conformidade com a distribuição mediana das ocorrências;

A racionalização trata da estratégia pela qual os indivíduos buscam apresentar uma explicação coerente ou moralmente aceitável para atos relativos à suas respectivas condutas com base em falsas razões;

A normatização é a estratégia que corresponde ao estabelecimento de normas, regras e preceitos. Padrões de comportamento que determinam o que é correto em termos de conduta. Os agentes do campo tendem a agir seguindo uma lógica de criação de novas normas e regras.

Na segunda fase da pesquisa, realizei a investigação empírica com base na análise das informações referentes ao corpus de elementos que defini. Mantive o propósito de centrar esforços na busca de subsídios que assegurassem uma interpretação plausível da estrutura subjacente.

Os resultados obtidos na pesquisa de campo e o modelo produzido a partir da análise dos dados são apresentados no próximo capítulo.

5. ANÁLISE EMPÍRICA

Neste capítulo apresento o exame dos dados e das informações coletadas na fase de investigação empírica do estudo. A análise empírica abrangeu a apreciação qualitativa das entrevistas realizadas e a análise dos dados quantitativos obtidos nos bancos de dados da CGU e do SIAPE.

5.1. ANÁLISE QUALITATIVA

Apresento a seguir um panorama das descobertas e revelações da fase de investigação empírica. Os trechos de depoimentos que se seguem a cada uma das categorias analisadas foram inseridos para facilitar ao leitor a tarefa de acompanhamento do desenvolvimento da análise.

Como não haveria possibilidade de incluir todos os depoimentos selecionados para a análise no corpo do relatório disponibilizo no ANEXO 07 os depoimentos selecionados de todos os entrevistados, por categoria de análise, para eventuais consultas. A riqueza das informações declaradas facilita o entendimento de um tema tão complexo e oferece ao leitor a oportunidade de interação direta com as informações primárias.

5.1.1. O CORPUS DE ELEMENTOS

No processo de identificação da estrutura manifesta, tomei como base as informações obtidas na triangulação de técnicas de coleta de dados. A definição dos elementos da estrutura foi viabilizada a partir dos subsídios extraídos da realidade observacional.

5.1.1.1. A NOÇÃO DE RESPONSABILIZAÇÃO

Os depoimentos acerca do conceito de responsabilização reforçam a idéia da responsabilidade associada a uma obrigação, um dever, noção tão presente na administração pública burocrática tradicional e com uma forte influência do pensamento Kantiano a respeito da conduta moral. Uma aparente contradição com o discurso da

administração gerencial, recorrente entre os entrevistados quando inquiridos sobre a situação atual da responsabilização.

Os entrevistados tiveram dificuldade de expor sua noção de responsabilização por conta de uma visão estrita dos aspectos legais, muito provavelmente oriunda da formação em direito que prevalece entre a maioria.

Os depoimentos evidenciaram que a responsabilização formal é recente no ambiente da administração pública federal. A crítica mais dura revela uma preocupação com a indefinição de regras claras para a responsabilização.

Na percepção dos entrevistados, a apuração é o cerne do sistema de responsabilização. A apuração é, na verdade, mais importante atualmente do que a própria sanção em si. Diante das dificuldades em promover a responsabilização no atual contexto brasileiro, a exposição do transgressor ao processo de investigação tem sido não por acaso, mais contundente do que a aplicação de uma sanção.

Os depoimentos revelam ainda, uma preocupação com a demora na tramitação dos casos de apuração de responsabilização que tendem, muitas vezes, a prescrição.

A base mesmo da responsabilização são os deveres dos servidores, é a lei. E1

Responsabilização, na verdade... É, constatada uma irregularidade ou não, mesmo você recebendo uma denúncia bem fundamentada com prova, a administração, pelo Artigo 143 da Lei 8112... O administrador é obrigado a mandar apurar. Apurados os fatos e se ficar constatada a irregularidade, a administração tem o poder, dever, de autuar a pessoa. E2

A base da responsabilização sempre foi à lei, os deveres do servidor. O descumprimento ao dever pode levar a uma responsabilização. E4

Bom, eu acho que a responsabilização, ela tem dois aspectos: a responsabilização pelo aspecto de você, a atuação do Estado, reprimir a conduta do servidor. Ele praticou o ilícito, então ele sabe, ele tem a consciência mais, assim, efetiva na lei. Assim, eu acho que a responsabilização teria que ter o poder de que as pessoas tenham o temor da prática de alguma irregularidade e saber que, se praticarem, elas vão se dar mal. Vão sofrer consequências... Então, a responsabilização teria esse aspecto de intimidar as pessoas

quando elas tentassem praticar um ilícito, tanto o servidor quanto todos eles os colegas. E o aspecto é de prevenir, é de repressão e prevenção. O cara tem essa idéia que ele vai, efetivamente, sofrer essa punição, ele vai ser responsabilizado por praticar o ilícito. Então, a gente previne que ele vá adiante para praticar esse ilícito. E se ele praticar, que efetivamente seja demitido. Enfim, terá a penalidade que for cabível, esses dois lados. E5

A responsabilização pública hoje, acho que, hoje, ela tem que ser o retrato de um princípio de uma administração pública, que é o princípio da supremacia do interesse público, em detrimento do interesse privado. Ou seja, a responsabilização, ela é um retrato da administração pública, um retrato da sociedade. E7

Para mim, a responsabilização, eu acho que é o ato de você responsabilizar. Ou seja, de apertar aquele que deu causa a determinada situação. E8

Por duas razões: não se ensina na escola responsabilização disciplinar, não se ensina nem na Faculdade de Administração Pública e nem na Faculdade de Direito. Se eu tive, talvez, 15 a 30 minutos, desse tema em sala de aula foi porque alguém perguntou e aí, o professor falou de diversas generalidades. E, segundo, porque é uma atividade não bem vista dentro da atividade pública federal, porque você tem que apontar erros e responsabilizar pessoas da mesma estrutura. Hoje, a gente investiga e cumpri processos em relação a algumas pessoas, eu não tenho segurança, por exemplo, de que no próximo mês eu posso estar fora daqui e essa pessoa tendo relacionamento profissional com outra pessoa como um par, tendo relacionamento profissional com outra pessoa como um superior e eu, sendo subordinado dessa pessoa. E10

Responsabilização, no meu entender e o seguinte: cada servidor tem seus deveres e proibições para agir. A partir do momento em que ele não cumpra com seus deveres ou proibições ele tem que ser responsabilizado. É como se fosse, dependendo do grau do cometimento, da irregularidade... Ele tem que ser apenado ou informado de que aquilo não poderia ocorrer mais ou, responsabilização, seria o ressarcimento ao erário, que infelizmente, praticamente não existe na administração pública. E11

Então, bem no início da lei ainda não existia esse formalismo de apuração, de denúncia, e tudo. A coisa era tudo muito informal. Eu me lembro que, foi mais ou menos em 95... Nós montamos uma Comissão de Inquérito, processo disciplinar permanente. Funcionava no 5º andar e essa comissão tinha vários processos. Todo o processo de denúncia, de algumas

irregularidades, encaminhava para eles apurarem. Essa comissão foi assaltada (risos)... No final de semana, arrombaram a porta, arrombaram os armários, e levaram todos os processos que eles estavam investigando (risos)... E12

Olha, a primeira coisa que eu vejo que falta na responsabilização: Regras claras. Não existem regras claras. Então, é um trabalho que de fato existe, sempre existiu dentro da administração, porque eu trabalhei com isso a primeira vez em 85... Nós estamos em 2006, ou seja, 21 anos. Depois, eu continuo trabalhando nisso. Então, isso não é de hoje. E13

5.1.1.2. O PRESCRITO

Sobre as principais normas e regulamentos que são utilizadas na tarefa cotidiana de responsabilização na função pública, todos os entrevistados mencionaram praticamente a mesma legislação.

A Lei nº 8.112/90, o Regime Jurídico Único, é a legislação mais utilizada por todos os que atuam na responsabilização, ainda que críticas severas sejam feitas a sua obsolescência e à forma com que a lei foi elaborada, uma simples adaptação da lei nº 1.711, que não atende à realidade atual da função pública.

Um dos pontos críticos mencionados diz respeito o amplo direito de defesa garantido pela Constituição Federal e incluído na atual legislação de responsabilização, que tem criado muitas dificuldades à responsabilização dos servidores públicos federais.

Também integram a relação de leis e normas mencionadas pelos entrevistados, a Lei nº 8.429, chamada Lei de Probidade Administrativa; A lei nº 9.784, que trata dos Procedimentos Administrativos; A Constituição Federal, embora sempre mencionada, raramente é vista como a principal lei a ser observada.

Chama atenção o fato de haver dois códigos de conduta em vigor. Um código do servidor público e outro código restrito às altas autoridades. Isto é, parece um indicativo da existência de uma moral específica para um grupo de privilegiados no campo da função pública.

Lei de Probidade 8.429, a Lei de Probidade Administrativa. A Lei de Probidade é até um paradoxo, a gente menciona... Porque ela foi uma Lei editada pelo Fernando Collor E1

Lei 8112 do regime jurídico do servidor público... E1

Está ganhando muita força, atualmente, sindicância patrimonial. E1

A gente pede mais para a legislação com relação à apuração, basicamente 8429 e 8112, código de ética... A Comissão de Ética da Presidência é a comissão de alta conduta, aquela do doutor Nelson Piquet... Essa é das pessoas graduadas, mas tem alguma coisa... Mas, assim, eu estava falando do código de ética do decreto do servidor, são dois códigos de éticas diferentes. E2

Olha, a lei, a principal que é a 8112, que prevê o processo disciplinar. A lei 9784, que é a lei do processo administrativo, também é utilizada, mais como suplementa,, assim, em caso de lacuna a gente recorre a ela. Temos aqui na CGU, o decreto 5480, ele regulamenta o Sistema de Correição do Poder Executivo como um todo. Aí, depois vem o decreto 5683, que também regulamenta as nossas atividades setoriais, adjuntos competentes pelos processos disciplinares, julgamento dos processos disciplinares. E uma outra, que é a portaria 335 Decreto 5483 de 2006, se eu não me engano, que regulamenta, também, além dessas competências, a sindicância patrimonial, que foi recentemente colocada na administração como oportunidade de investigação do servidor. Evolução patrimonial incompatível desse servidor e a gente também faz essa operação aqui, a portaria 335 e a Constituição Federal que enfim, ela está aí para isso. E3

A Constituição Federal. Depois dela, a Lei 8112, muito, muito, muito. Todo o tempo. Depois dela, a 8429, que é a Lei do Procedimento Administrativo, Lei de Probidade, 97184 que é a Lei de Procedimento... Bom, dependendo da categoria, a gente usa algumas leis específicas. Lá na AGU, a gente usa no processo de avaliação, a Lei Complementar 73, que é a lei da AGU. Basicamente, para a administração pública, genérico é 8112, 9784, 8429 e a Constituição Federal. É aonde você fecha. E4

A principal Lei é a 8112, para os servidores públicos. E9

É... A gente, se você for pegar numa perspectiva histórica, esse eu acho que é o primeiro momento em que a gente está organizando essa responsabilização funcional. Ou seja, até o início do ano passado, até o início de 2006 desde a década de 50, a gente tem uma boa

legislação, uma legislação que já previa a responsabilização, já previa os instrumentos, a Lei 1711... Mas, isso... Nunca foi dada uma autenticidade para que isso funcionasse. Isso era aleatório, era solto mesmo dentro da estrutura da administração pública. E10

Bom, mas desde a década de 50, com a Lei 1711, essa estruturação para você responsabilizar as pessoas dentro da administração... Com a Lei 8112, é um novo estatuto que vem após a instituição, para os servidores públicos, do ponto de vista legislativo, nós mandamos nada. Acho que, em última hora, eu brinco muito quando costumo dar palestra. De última hora, o cara diz: - Olha, esquecemos o estatuto disciplinar. Aí, o cara vai lá ao texto da Lei 1711, dá - Ctrl C e Ctrl V - copia e cola. Aí, dá uma ajustada, coloca lá. Escreve lá... Contraditória e ampla defesa, para ficar de acordo com a Constituição Federal e segue a vida. Copiar e colar da legislação gera muita dificuldade até hoje. E10

5.1.1.3. O INTERDITO

Os depoimentos revelaram as transgressões mais importantes no contexto da função pública federal brasileira. Duas são as consideradas mais graves pelos entrevistados: a distinção entre o público e o privado, e o favorecimento de terceiros.

Por outro lado, as transgressões mais frequentes estão relacionadas a práticas do cotidiano do trabalho nas instituições em que há um envolvimento direto dos servidores com a concessão de benefícios e os processos de licitação. Os servidores que tratam diretamente com o público podem ser considerados de extrema importância no que se refere ao controle de oportunidades de incidência em transgressão.

Outro tipo de transgressão recorrente está relacionado ao desaparecimento de bens da administração pública. No contexto atual, este tipo de transgressão está associado a aparelhos portáteis, principalmente, *notebooks* e câmeras fotográficas digitais.

A administração pública tradicional tem o interdito como premissa básica. A racionalidade do campo sintetiza assim a sua atuação: A atuação do servidor está circunscrita ao que a lei determina. Se não está prescrito como permitido na norma ou regulamento, está interdito.

A infração mais grave que a gente vê hoje, infelizmente apesar de ela ser grave, ela é um tanto comum... É o uso do conhecimento do servidor do desenrolar do serviço público para desviar verba ou favorecer terceiros... E1

Tem muitos servidores que não tem a noção clara da diferença da distância do público privado e querem chegar ao serviço público atuando como atuam em suas vidas privadas. Então, isso leva a algumas distorções. É aquele servidor que utilizar bens da repartição para atividades particulares... E1

Tem duas que são, para mim, particularmente preocupantes, porque é algo meio difícil de você evitar. Uma é acidente de veículo. É um negócio complicado, porque você sabe que o servidor não teve culpa e você, por força da lei, tem que apurar. E a outra, é o desaparecimento de bens da administração, furto de notebook, por exemplo, acontece numa frequência incrível. Máquinas fotográficas, ainda mais agora, com o advento das digitais... E1

Hoje em dia, a gente está, assim, muito voltado para as questões maiores, questões mais sérias... Problemas onde são detectados danos ao erário que, significativamente, foi comprovado. A gente fica muito preocupada com aqueles outros problemas que estão relacionados às pessoas: a utilidade de cargos, os que se alimentam dos cargos para olhar em proveito de si próprios, para olhar em proveito de outrem... E com relação à improbidade propriamente dita, às questões relativas à improbidade, coisas adequadas a moralidade... E2

Licitações indevidas, contratação residencial ou de empresas sem justificativa, concessão irregular de benefícios previdenciários sem a menor justificativa, aposentadoria, pensão, a pessoa morreu e o beneficiário da aposentadoria, o parente, continua recebendo essa aposentadoria. Terceiros não servidores públicos, até advogados, mesmo eles, ficam intermediando essa concessão da aposentadoria. E3

É uma espécie de uma cultura que algumas pessoas têm. É mais fácil você ver, assim, nas categorias de nível superior, como: auditores, procuradores, advogados... É mais fácil você encontrar transgressões mais graves porque são pessoas que estão mais perto do campo decisório. E1

O servidor de nível médio, como nem sempre ele tem acesso a esse campo decisório, as infrações dele, normalmente, se situam nessa faixa mais mediana. São proporcionais, quando você chega ao cargo de gestão das áreas fins aí você vai encontrar situações mais complicadas, aí se revela a segunda faceta do caráter daquele sujeito, diante da possibilidade ele transgride aí se revela essa outra situação. A ocasião faz o ladrão. E1

Basicamente, fraude em licitação. E o que a gente chama de valimento do cargo, que a gente chama de tipo assim, é troquinha de favor... Porque você não precisa provar efetivamente o recebimento de dinheiro como contrapartida do servidor, mas sempre existe uma troca, onde o servidor alivia alguém, ou faz alguma coisinha para o outro lá que trabalha no cargo, e nem sempre a gente consegue provar que ele recebeu dinheiro. Essa troquinha de favores em prol da administração é o básico... E5

5.1.1.4. O PUNIDO

Os depoimentos a respeito do que é efetivamente punido evidenciam que a atuação dos controladores é pautada por uma separação entre dois tipos distintos de transgressões:

- i) As transgressões ligadas a algum tipo de prejuízo ao erário, que são tratadas como crimes, como, por exemplo, o desvio de verbas públicas, e;
- ii) As transgressões relacionadas ao trabalho na função pública, como o atraso e a falta injustificada, que são consideradas transgressões relativas à atividade de gestão. Estas, na visão dos entrevistados, são transgressões que devem ser tratadas pelos gestores das organizações, são consideradas menos relevantes.

Das demissões por punição efetivadas, a absoluta maioria está estritamente vinculada a um prejuízo financeiro do Estado. A justificativa declarada para o interesse nesse tipo de transgressão é a questão do custo de controle e o impacto perante a sociedade, sem contar à visibilidade que este tipo de atuação pode oferecer.

São raras as infrações previstas em lei que são punidas com demissão se não for ligada a esse prejuízo ao erário. E1

Existe um consenso dentro da área disciplinar que é transgressão quem rouba. Desvio de verba pública a punição é a demissão. A gente não costuma transigir nesse ponto... E1

E o abandono de cargo, que não está ligado ao prejuízo, mas é punido com demissão. E1

Enfim, pelo enquadramento que a gente vê é valimento do cargo para gerar proveito pessoal ou de outra pessoa em detrimento da função pública. Aí gera todo esse índice de demissão, que é mais ou menos 1,1 ou 1,2% por dia, o índice de demissão na Administração Pública Federal, ou seja, 1,1 servidores por dia estão sendo demitidos. A gente já fez esse levantamento. Mas é isso improbidade lucrativa está no artigo 132 da Lei 8112. E3

É muito complicado, às vezes, o aferimento de uma irregularidade. São fronteiras, às vezes, muitos superficiais. Eu dei o exemplo do caso dos conflitos de interesse aqui, que eu mesmo não sei... Se eu agir assim ou, se eu estou sendo... Agredindo, infringindo ou não. E7

Temos. A quantidade de punição aplicada eu acho baixa, porque a lei, o rito processual engessa. Você fica muito limitado, é muito difícil você punir. E12

Muito limitado, é muito difícil você punir. E12

Existem alguns artigos que, na verdade, estão na lei, seriam puníveis com penalidades graves e que, até mesmo pelo princípio da proporcionalidade, a falta em si não seria tão grave assim. Por exemplo, tem um artigo na lei que fala: - atuar como Procurador junto às repartições públicas. Se você for levar ao pé da letra... Se você tem uma procuração para fazer a inscrição do seu filho na UNB, você estaria enquadrado. Porque se for ao pé, você é procurador e a UNB é uma instituição pública e você não está atuando em benefício previdenciário existencial. Então, o que acontece? A lei é muito rigorosa pela conduta, porque você não está sendo o beneficiário, você entrou na fila, fez o apto e acaba não gerando a punição, na maioria das vezes ele não utilizou o cargo, não se utilizou. Se pegar uma procuração de alguém agir junto ao Detran, em tese, você estaria enquadrado. Porque o Detran é repartição pública? É. É benefício previdenciário existencial, não. Então, esse é um exemplo dos que nunca são. E11

A usura? Ah! Sim, tem servidores que, na verdade, eles complementam a renda de outra forma, né? É verificando um colega que está apertado. Tinha um caso no Ministério da Previdência, que um servidor, ele fazia isso rotineiramente. Já foi denunciado, mas a prova

que o cara não era... E o pior, depois o cara vai depor e fala o seguinte: - o seu débito, eu diminuo de 10 para 5, mas não me entrega não. Beneficia o cara para tudo. E11

5.1.1.5. O TOLERADO

Argüidos sobre as práticas que indicam tolerância a transgressões, alguns dos entrevistados se mostram evasivos, mas a maioria admite que algumas infrações sejam relevadas e outras cujas penas tendam a ser atenuadas. Há, por exemplo, uma evidente tolerância com aquelas transgressões diretamente vinculadas à tradição cultural brasileira, às que estão ligadas aos valores culturais.

A tolerância também está ligada a uma característica da cultura brasileira presente entre os gestores públicos, a tendência a evitar conflitos.

Outra característica que pode ser evidenciada é a do paternalismo do Estado. No caso específico do abandono de cargo, os servidores recebem todo tipo de proteção para o reingresso no campo da função pública.

Nas declarações, é possível perceber que alguns dos entrevistados chegam a confundir a tolerância a uma transgressão e a concessão do amplo direito de defesa ao cidadão.

Hoje em dia, eu inclusive tenho como principio observar a legalidade e, assim, não sei quais as condutas consideradas irregulares que seriam toleráveis, não tenho idéia. Toleráveis, o que pode ser é com relação à aplicação da pena. A pena, em tese, a ser aplicada seria menor à aquelas advertências essas seriam as mais toleráveis, aquelas que a pena, em tese, é de advertência e suspensão, para mim. E2

O abandono, quando verificado que a pessoa não tinha ânimos de abandonar... Havia um problema sério... As pessoas faltavam ao serviço e, na verdade, nunca tiveram ânimo de abandonar... Algumas passavam por problemas seriíssimos de depressão, estavam verdadeiramente doentes e, as comissões, antigamente, elas não se preocupavam com esse lado da doença. Então, não submetiam a pessoa a uma junta médica. Então, ela era mandada embora estando doente. Hoje em dia, a gente já observa mais isso... Já tem uma

orientação mais precisa, mais séria sobre isso. Hoje em dia, para você mandar uma pessoa embora, você tem que comprovar os ânimos dela. E2

Hoje em dia, eu inclusive tenho como princípio observar a legalidade e, assim, não sei quais as condutas consideradas irregulares que seriam toleráveis, não tenho idéia. Toleráveis, o que pode ser é com relação à aplicação da pena. A pena, em tese, a ser aplicada seria menor a aquelas advertências essas seriam as mais toleráveis, aquelas que a pena, em tese, é de advertência e suspensão, para mim. E2

Olha o que é relevado: talvez uma desídia, um descompromisso que não gerou prejuízo, o que não gera prejuízo geralmente não é levado muito em consideração... E é uma coisa que a gente luta para mudar. Porque a gente tem muito contato com a auditoria, e a auditoria chega e tal:- Olha, eu acho que não precisa apurar isso não, isso aqui já foi devolvido o dinheiro, não teve problema. Mas, o que acontece se você não responsabiliza a pessoa? Ela tende, olha... Tudo bem eu vou tentar se der prejuízo eu devolvo e fica por isso mesmo, entendeu? E3

Acho que algumas pequenas coisas do dia a dia são toleradas. Alguns mal usos de pouca repercussão. Alguns mal usos de internet, telefone, impressão... coisas menores do dia a dia, acho que são mais toleradas. Alguma tolerância vem do excesso de carga que você consegue verificar que aquele servidor no ano atuou. Em média, de dez a quinze procedimentos no dia, estou te dando um parâmetro bem assim, porque vai depender da unidade que ele está fazendo. Mas, você vê que ele está com uma atuação muito grande de processos, com alguns pequenos erros que não geram... Você deixar passar, porque não tem como ele manter o padrão de 100%. E4

Uma coisa é o cara devolver o dinheiro, aí você resolve no aspecto civil, de reposição ao erário, outra coisa é ficar por isso mesmo, não acontece nada com o cara. Na cabeça dele, não deveria acontecer, a cultura é essa. Então, isso é tolerável. Fora as pequenas faltas: o cara falta ao trabalho, abandono de cargo vencido, de pessoal que abandonou o cargo são coisas que acontecem, o cara sumiu do serviço, um dia ele aparece e a gente vai tocando, entendeu? E5

Troquinha de favores, também é tolerável. Eu lembro bem da época que eu advogava no fórum eu trabalhava muito no fórum central e conhecia muita gente lá. Era comum, tinha

muita gente... passa meu processo na frente, e os colegas sabiam disso. É normal caixinha para o oficial de justiça... E5

Sim, a gente tem certa tolerância, mas o acesso a um site desses, claro que sim. Principalmente site pornográfico. Os sites pornográficos também são vedados, mas se a pessoa toma, se tem como chegar ao final de determinado período. E8

O que é tolerável? Isso é até questão cultural no Brasil. Você, por exemplo, está numa estrada com congestionamento, passar pelo acostamento... O cara acha que ele é mais esperto, ele não acha que está infringindo uma norma de conduta. Se você tem que pagar um a conta e dá por trás para o caixa para não ter que enfrentar fila, ele acha que ele é muito esperto e que não está infringindo uma norma de conduta. E, nas sociedades mais rígidas isso é altamente reprovado. Você tentar burlar um imposto de renda, você acha que é um direito seu burlar o imposto de renda, mas você não vê que está cometendo uma infração que está prejudicando toda a sociedade. A coisa pública é vista como coisa de ninguém... Então, tem certas condutas que são mais toleráveis, vamos supor: as questões que não envolvam corrupções são mais toleradas. Vamos supor o servidor que é relapso. Isso dificilmente é apurado na administração, só quando chega ao auge ou, quando há algum problema interno. A questão de mau comportamento contra a população, mesmo... Muitas vezes, o atendimento é muito ruim e não se pune. Às vezes, uma melhor gestão poderia ver esse caso, algumas irregularidades que fossem. Por exemplo, um contrato que é prorrogado, você pega um tema depois de já expirado o processo. Não, a administração é sempre assim, é a que não libera recursos. Tem algumas irregularidades que são rotineiramente cometidas no descumprimento de normas e falam: - Não, isso... É aquilo de lei que pega e que não pega. Então, tem algumas normas de comportamento que dizem: - Isso aqui não vai pegar coitado... Por exemplo, um dos deveres da administração: ser pontual. Você não verifica se tem servidor respondendo processo por não ser pontual... E tem servidor que sempre chega, uma hora, uma hora e meia depois do horário de serviço, e todo mundo acha normal sair uma hora do serviço. Isso é um dever do servidor e o descumprimento... Você acaba lesando a administração, porque ela está pagando a ele um horário e ele está fazendo outro horário. Então, isso também é bem tolerado. E11

5.1.1.6. O ACEITO

As declarações dos entrevistados reforçaram a idéia, também evidenciada por meio da análise quantitativa, de que existem transgressões não punidas ou sancionadas. Um exemplo claro é o da punição por advertência, uma punição mais branda que a suspensão e a demissão. A aplicação da advertência é, invariavelmente, evitada. A maioria prescreve sem ser aplicada. Passados seis meses, não podem mais ser aplicadas.

Na verdade, a aplicação da sanção de advertência não implica em nenhum efeito na carreira do servidor. Não decorre da aplicação deste tipo de punição, nenhum prejuízo ao servidor, apenas uma anotação em sua ficha funcional que representa muito pouco em termos de conseqüências negativas para a ascensão na carreira.

O que é tido como aceitável em termos de responsabilização, está condicionado ao posicionamento do servidor no campo da função pública. Isto é, depende diretamente dos capitais acumulados pelo servidor.

Advertência, não é aplicada nunca. Porque sempre prescreve. E a suspensão, também, é pouco aplicada porque a previsão legal dela ela é muito... Como se fala? Ela não é bem definida na lei, ela é muito aberta. Então, eles falam: - Vamos aplicar uma suspensão até trinta dias... Aí, você não sabe o que é até cinco, até quatro. Então, não tem uma gradação, é uma coisa muito subjetiva. Então, ou é essa advertência, uma suspensão pequena ou a maior, de trinta. Você não vê ali no quinze... É muito raro fazer isso, ou a demissão... Já demite a pessoa porque realmente o caso foi caro. E3

Ela prescreve porque quando a punição é menor, o prazo de prescrição dela é de seis meses para conhecimento do fato. A autoridade instauradora foi ver o fato hoje, daqui a seis meses já prescreveu... Só que, até instaurar o processo, até a instrução...Já passou o tempo. Aí, o que acontece é registrado lá no assentamento da pessoa. E3

Nada... (risos). Em tese. Nada. Porque quase ninguém busca isso, pouco fica lá registrado. Só que, às vezes, ninguém sabe, por que o processo é sigiloso. Também, é uma coisa, assim, que não gera muita conseqüência não. E3

Só que, quem está trabalhando mais, está muito mais sujeito a cometer erros. Se você perguntar, ah! é uma falha do sistema? Talvez seja, porque você não só beneficia de alguma forma, como você até esta mais sujeita a essa de cometer algum erro mais fácil de pegar. Agora, a verdade, também, que a gente tem uma gama muito vasta de pequenos erros do dia a dia, que eles não entram no âmbito de incidência da área disciplinar. São muitas pequenas coisas que você diz assim, é tão pouco que isso não entra nem no meu âmbito de incidência... E4

Quanto mais distante a questão fica, até você pode fazer um paralelo com a questão pessoal, a tendência nossa ao perdão é maior. Então, depois de muitos, muitos anos passados, a tendência maior da sociedade é perdoar, do juiz é inocentar. A prisão, às vezes, perde o sentido. Aqueles bens que, talvez, tivessem sido ressarcidos, não mais existem. Digamos assim, a ação do tempo, na questão da responsabilização, ela é séria. E6

São. Mas em uma quantidade menor, bem menor. Pela dificuldade de apurar, por causa do corporativismo. E até mesmo pelo seguinte: aquele que não trabalha diretamente com o público tem a chance de errar menos do que aquele que trabalha com o público. Porque tem a pressão, tem a questão do momento, a questão, até mesmo, da expulsão. É você verificar se pode ou não pode. A pessoa que mais instruída tem uma tendência a pensar duas vezes ou não respeitar ordem superior no INSS, não é muito legal. E, tem isso também, muitas ordens são dadas de forma verbal, mas são ordens principalmente legais. O que acontece? Quem quer preservar o seu cargo, fala: - Não, faz por escrito. Agora o pobre coitado que precisa daquele dinheiro e tem medo, vai e faz. Mas, depois ele é o responsabilizado. E11

Atualmente sim. Atualmente, infelizmente, sim. Se o servidor não trabalha, numa distribuição de processo, ele enrola, faz um processo. A chance de ele errar nesse um processo é menor. Mesmo porque, é aquela questão que estávamos falando no começo. A administração, hoje, é uma mãe para o servidor. Para o servidor incompetente. Porque não há verificação de produção, não tem uma verificação da qualidade do servidor, se ele é apto ou não para exercer aquele cargo. Você verifica que os desníveis entre os servidores são muito grandes. É comum se ter processo disciplinar para apurar conduta de servidor que faltou, que é serviço de outro e não faz. Aí, vai abrir o processo o chefe fala o seguinte: - fulano de tal nunca trabalhou! E onde está na ficha institucional? Quando você vai olhar a ficha do servidor é limpa, o ponto assinado... E aí? Como é que você vai responsabilizar esse servidor, se a própria chefia atesta que o cara é bom? E11

5.1.1.7. O JUSTIFICADO

No cotidiano da responsabilização muitas transgressões deixam de ser aplicadas, ou mesmo não chegam a ser levadas em consideração pelos agentes do campo. Há um corolário de razões que podem ser utilizadas como justificativas para a não aplicação de uma norma. A principal delas está relacionada a dois princípios básicos do direito: o de razoabilidade⁸ e o de proporcionalidade⁹. Ambos pertinentes e plausíveis no contexto da administração pública.

Diferentes tipos de alegações também são apresentados como justificações para a não aplicação da norma. A maioria sem uma argumentação lógica coerente. Como exemplos são mencionados: a tolerância, a boa fé do servidor, o atestado abonador de conduta, a falta de conhecimento da norma, inobservância da norma.

Uma parcela significativa das justificações está referida a reputação do servidor, a sua conduta moral.

Normalmente, as chefias alegam que não têm tempo para estar fiscalizando... Servidor, atitude de servidor por servidor... E muitos alegam a questão das praxes, que é uma situação já tolerada historicamente e não buscam reprimir por conta disso. A gente sempre procura, antes de chamar a atenção, de punir o servidor por isso, a gente tenta conscientizar, a gente geralmente tenta conscientizar o servidor, tem alguns que são bem resistentes em relação a isso. E

⁸ O princípio da razoabilidade é uma diretriz de senso comum, ou mais exatamente, de bom-senso, aplicada ao campo do Direito. Esse bom senso jurídico se faz necessário à medida que as exigências formais que decorrem do princípio da legalidade tendem a reforçar mais o texto das normas, a palavra da lei, que o seu espírito. (Saravia, 2009)

⁹ O princípio da proporcionalidade objetiva coibir excessos desarrazoados, por meio da aferição da compatibilidade entre os meios e os fins da atuação administrativa, para evitar restrições desnecessárias ou abusivas. A resolução de conflito de princípios jurídicos e do conflito de valores é uma questão de ponderação, que aconselha a aplicação do princípio. (Saravia, 2009)

A maior alegação é que o servidor fez de boa fé, que ele nunca teve nada que desabonasse a conduta dele, os precedentes são de urbanidade, de probidade, e que assim ocorreu, eventualmente, drasticamente. Essas são as respostas que a gente ouve para atenuar a irregularidade verificada, praticada. E2

...(começa a rir) Ai, ai! Na verdade, assim, não sei. O que a gente vê, nos processos, é isso. Não teve prova, é um ótimo servidor, então, eu não vou penalizar; uma pessoa sempre bem informada no serviço e tal, então, não vou aplicar a penalidade de advertência, se ficar registrado vai ser ruim para ela; foi só um lapso, uma coisa assim... O que mais, Ah! Não, mas ele é isso... Ele é chefe de tal coisa, então, assim, são essas coisas do ser humano, eu acho. E3

Quando você tem um processo regular, muito alegado pelas comissões, por falta prova e algumas coisas. É a falta de conhecimento da norma. É algo que, para a gente que é do Direito, é banal. A legislação diz ninguém pode se furtar. Ainda é uma alegação muito utilizada. Olha, não tinha como saber que estava errado, não há normativo. Se há, não é claro. Se é claro, não dá certo. Todo mundo já roubou desse jeito, e por aí vai. Excesso de trabalho, também, muito... Excesso de trabalho, em alguns órgãos, como: INEPEC, Fazenda... E4

A mais fácil de todas elas é a prescrição. É a mais fácil porque não tem que pedir nada, é só você engavetar. Engavetar, até prescrever. Essa é uma que é freqüente. A outra... É você... Tudo, qualquer tipo de irregularidade, considerar inobservância de norma. Tudo, sempre que tiver na lei, não observa norma legal. Então, as pessoas têm muito... É interessante, conveniente e tal, descaracterizar a conduta do servidor mesmo quando está na cara que ele fez uma fraude. Olha, não foi doloso, foi sem querer... Isso, não foi culposo, isso aí, é pura inobservância de normas... Aí, esse deslocamento conveniente acontece demais da conta... Ou você não responsabiliza que é porque prescreveu, ou porque você é muito intima. Ou dá uma advertência, que é basicamente nada, vai dar responsabilização quando é uma advertência que não é nada? E5

Esse processo de licitação é muito problemático, automaticamente, pode ser que alguns casos envolvem processos que você não consegue aplicar a penalidade. Como eu te falei, Diretores, ou Coordenadores de Áreas envolvidos, que se valem de opiniões... O pretexto é o

seguinte: Não especificou impropriedades que a minha área técnica falou. Isso não determina uma transgressão específica. E9

Vamos supor, caso de uma fiscalização do túnel de São Paulo, ele não fiscalizou adequadamente, ele não avisou que estava dando trinca e não tomou providência, você pode enquadrar: tanto em indevido, que daria demissão, quanto em falta de zelo. Porque os ciclos são abertos... Você enquadra em qual artigo melhor lhe convier no momento. Se você enquadrar indevido, obrigatoriamente ele é demitido. Se você colocar em falta de zelo, ele leva uma advertência, ou no máximo uma suspensão. E11

Falta de zelo, descumprimento de norma, aquele que dispensou inadequadamente uma licitação... A tendência é que, se ele dispensou por culpa, você não vai demitir. Você vai colocar em descumprimento de norma. É como se fosse um tipo residual, assim, não se enquadrou em nenhuma você enquadra nele. E11

Prescrição, ausência de intenção, não conseguiu comprovar a autoria da irregularidade. E11

5.1.1.8. O OBRIGATÓRIO

O obrigatório diz respeito ao que não se pode deixar de cumprir em termos de responsabilização no campo da função pública. A lei estabelece as fronteiras entre o obrigatório e o interdito.

Os entrevistados assumem como característica marcante a estrita observância aos aspectos legais da administração pública, declaram uma firme orientação pelo princípio da legalidade. Contudo, criticam a atuação dos servidores que, respaldados na legislação, sob o argumento de que a lei permite, adotam uma conduta questionável.

A convocação para a participação em Comissão de Apuração Disciplinar, por exemplo, é obrigatória. Não há possibilidade de recusa de participação por parte do servidor. As exceções se dão por meio de uma dispensa por licença médica ou do parentesco com o servidor investigado, casos previstos em lei.

Os entrevistados declaram ainda, que a participação em Comissões de Apuração causa grande constrangimento entre os servidores de um mesmo órgão e dificulta a realização das apurações.

Ele tem que observar o princípio da legalidade sempre, porque o princípio da legalidade é aquilo que você não pode fazer nada que a lei não te permite. Você não pode ir além do que a lei não te permite fazer. A lei te permite fazer isso. Você não pode ir além. E2

Da responsabilização? Primeiro, há pouca gente que quer atuar como responsabilizador. Isso não é uma atividade que as pessoas se sintam muito a vontade... (rindo). Então, começa por aí. A gente faz, hoje, responsabilização através de ações de processos ou de sindicância de processo criminal. Essas comissões, nossa! As vezes, é complicado... Para você arrumar três que fazem uma comissão de processo criminal, sabe? Porque se você está numa unidade pequena ninguém quer. Puxa, o cara é meu colega de mesa, como é que eu vou fazer isso? Isso é absurdo, não sei o que... Conheço essa família, conheço todo mundo... Então, começa que é um desconforto. E4

Porque a administração é legalidade física. A gente pode fazer o que a lei manda. Só, que é como eu estou te dizendo... A lei, ela não é uma fórmula matemática, que $1+1=2$ e, ela prevê tudo o que preciso. Então, tem uma ampla forma cinzenta aí de atuação de qualquer servidor público, para ele fazer o que ele bem entender. Aí, depois diz assim: - a lei me permite. E4

Não pode. Existem algumas poucas hipóteses que a lei coloca para a pessoa recusar. Mas, por exemplo, o argumento... Eu nunca vi isso na minha vida; Eu não gosto desse assunto, isso não é argumento pela lei para você recusar. Então, se você tiver um dos argumentos da lei, então você pode recusar, sou amigo íntimo do acusado, tenho parentesco tudo mais, alguns aspectos que a lei coloca tudo bem, agora sim, não conheço a matéria, não gosto da matéria, não estou a fim, não serve. Então, você pega uma pessoa que, sei lá... Um auxiliar administrativo, o trabalho dele lá é carimbar papel, o cara agora vai lá fazer processo disciplinar... E5

Também não é assim... Não é porque o cara é advogado que ele vai fazer o negócio bem feito. Está cheio de gente que não é, o pessoal que faz parte de Comissão de Processo Disciplinar faz um trabalho muito bem feito e eu não sei o que é, Contador, Engenheiro, Médico Veterinário... Não sei! E5

5.1.1.9. O RECOMPENSADO

A responsabilização no campo da função pública admite a idéia de sanção relacionada a dois pólos opostos: a punição e a recompensa. Na prática, a sanção prevê somente a punição. A recompensa não está prevista nas normas.

Os entrevistados deixam claro em seus depoimentos que a recompensa está associada à progressão na carreira, à ascensão funcional no campo. E que essa ascensão depende, invariavelmente, de uma indicação para um cargo comissionado.

A recompensa não se estabelece unicamente pelo mérito, pelo desempenho de acordo ou acima das expectativas condizentes com a função. Nem mesmo o elogio está previsto na legislação. Tampouco a sua aplicação assegura algum tipo de benefício objetivo ao servidor.

O reconhecimento pelo trabalho se dá pelo ganho de prestígio, pelo fortalecimento das relações sociais e políticas, que indicam o posicionamento do servidor como agente no campo da função pública.

A gente costuma dizer que a recompensa do bom servidor, da boa atuação no serviço público é justamente a questão moral, mas prêmio, estímulo, nós, infelizmente, não temos. E1

Porque, enfim, o meu trabalho aqui sempre foi reconhecido. Tem muita gente que não aparece, talvez porque, não sei, se é sorte também... (indecisa) Eu acho que é um pouco de sorte, de a pessoa se mostrar mais, entendeu? Não ser tanto fechado. Porque, às vezes, ah! Aquela... Ah! Não vou indicar ela porque ela é muito fechada. Por exemplo, num cargo, porque normalmente é ascensão no serviço público, né. E3

No máximo, elogio por deliberação do chefe. Porque o chefe resolveu elogiar. Foi feita aqui, até algumas vezes, na CGU. Não conta nada, conta só prestígio. E3

Eu até tenho a oportunidade do elogio, mas é uma coisa, assim, vou te dizer que na administração eu só vi três elogios. Dois eu dei para um servidor, quando a gente estava fazendo uma atividade fora da sua... (repensa e diz). Dei não. Eu sugeri, porque até hoje não saiu. Então, assim não... E4

Eu, por exemplo. Uma premiação? Não sei. É aquela coisa que eu disse... Para quem responsabiliza? Não sei... Tem, assim, a satisfação de ver a coisa funcionar, de ver seu trabalho dando fruto, render. Se você diz sobre o servidor que denuncia... É, isso, não tem. E5

Isso é freqüente, o elogio é freqüente. Eu faço questão de elogiar e eu faço por escrito. Quando eu tenho que elogiar, eu mando um e-mail para o cara e para chefe dele. Eu tenho esse hábito. Meu chefe também tem. De vez em quando ele elogia a equipe. Se ele elogia alguém da equipe ele manda pra mim, aí eu vou e transmito. E11

Nada. Não fala nada. A coisa mais rara do mundo nesses quatorze anos que eu estive sentado aqui... Treze anos, para quatorze. A coisa mais rara do mundo é um dirigente de qualquer órgão aqui da estrutura pedir um registro de um elogio de um servidor. Quando ele pede, a gente faz um... Eu faço um ato, uma portaria... Nosso Secretário assina, eu boto no boletim, levo para pasta dele e morreu. Nada, a única coisa que vai constar, se ele for embora, se ele falecer ou quando ele aposentar... Na certidão dele vai constar que ele foi elogiado em tal data pela portaria numero tal, mais nada. Entendeu? É muito injusto. Na Punição, ela é mais severa... Ela só é severa. Porque a própria lei diz: Se você conhece... Que, mesmo estando prescrita a aplicação da pena, você tem que fazer o registro. Você não aplica a pena, aí você registra qual seria aplicada. De acordo com o cara o que estava prescrito. E12

Se acerta, a administração fala: - Não fez mais do que a sua obrigação! Antigamente, até era comum você ter elogios na ficha funcional, pelo menos isso, para ficar registrado. Atualmente, nem isso se faz. Uma outra questão, nas categorias não há promoção por merecimento, nem ascensão a cargo por merecimento. Os cargos comissionados são indicados a interesse do administrador. Não que seja o melhor servidor do setor, que ele foi elogiado. Então, ele não tem vantagem nenhuma. E, detalhe, e se esse servidor que foi elogiado durante dez anos, ele comete uma irregularidade grave que é enquadrada em algum tipo de demissão, esses dez anos de elogio não servem para nada para abrandar a demissão, porque ela é obrigatória. E11

Elogio? Não existe. Raríssimo E13

5.1.1.10. OS RESPONSÁVEIS

Os depoimentos evidenciaram que a idéia acerca do que caracteriza o servidor responsável está relacionada a duas vertentes: ao cumprimento dos deveres para com o trabalho e, paralelamente, a assunção dos valores e princípios da administração pública, ao comprometimento com a coisa pública.

O servidor responsável, na percepção dos entrevistados, se distingue por estabelecer uma clara separação entre o público e o privado e, o público e o particular. Paralelamente, possui uma noção precisa do que representa servir à coisa pública e, acima de tudo, atua segundo os interesses da sociedade, priorizando a cidadania.

Eu considero, basicamente, o seguinte: aquele que cumpre com as tarefas que lhe são inerentes, dentro de um grau satisfatório... Parece simples à gente falar assim, mas não é tão fácil... É, basicamente, aquele servidor que resolve, que pega as suas funções e dá conta delas E1

Fundamental é ele ter noção exata do que é público e ter a noção exata do que é a coisa pública, e o que a coisa pública requer das condutas que ele tem que ter como gestor. Os atos que ele tem que praticar... E2

Eu acho que fortalecendo esse lado da ética, demonstrando para os servidores isso tudo eu acho que ajudaria de alguma forma, eu acho que ajudaria dando uma noção, eu acho que isso é cidadania, entendeu? Isso faz parte da cidadania. Quando a pessoa entra no serviço público, você dar essa noção precisa do que é a administração pública, do que é a coisa pública, do que a coletividade espera dele, da atuação dele... E2

É uma pessoa que não tem interesse, né. O interesse dela é particular, se dar bem, tirar o máximo possível do serviço público. Eu acho que é isso. Às vezes não é nem dinheiro e só... É poder, é tráfico de influência, essas coisas, então. E3

Olha, eu acho que o servidor exemplar é ser disciplinado não é nada mais do que a sua obrigação do servidor. Não é: - não tenho nenhuma penalidade! Não é um mérito, é o que deve acontecer. E4

Então, um cara que, assim, eu acredito que ele não tenha como ser responsabilizado por nada, ainda que ele incorra em alguma falta, todo mundo incorre não tem jeito, mas ele vai estar sempre com a cabeça dele. Fiz uma coisa errada, mas quando eu pratiquei alguma coisa errada eu estava com propósito de atender algum interesse público. E5

Eu acho que o servidor, para precisar ser responsabilizado, aí fazer o papel de responsável, que não precisa ser responsabilizado, eu acho que ele deveria ter o serviço público como uma vocação. E vejo muito, às vezes, isso eu acho que em muitos locais, servidores que ainda vêem o exercício público como vocação. Eu acho que ele precisaria ter uma remuneração digna. Acredito que no Serviço Público Federal, em alguns aspectos, isso é bem suprido. E6

Eu acho que a principal característica do servidor responsável é o zelo com a coisa pública. É a principal característica. É ele saber e ter a consciência de que ele está numa instituição que tem como principal cliente, destinatário, a sociedade. E8

Na verdade mesmo, sua consciência daquilo que você está fazendo reflete na sociedade. Se ele não tiver consciência do seu papel para a sociedade... Ele, se ele pensar só nele mesmo, se ele for uma pessoa egocêntrica, olhar para ele mesmo, ele não trabalha. E11

5.1.1.11. OS PRIVILEGIADOS

Os depoimentos indicam que há categorias privilegiadas no sistema de responsabilização. Muitos dos entrevistados se mostraram reticentes em apontar grupos ou categorias que prevalecem no campo da função pública, no que se refere especificamente à responsabilização. Outros, embora admitam a existência desses grupos preferiram não mencioná-los.

Os ocupantes de cargos comissionados são um grupo particularmente identificado como protegido, por conta das indicações políticas e da atuação extemporânea na administração pública. Para uma parcela significativa dos entrevistados, os ocupantes de cargos comissionados dificilmente são responsabilizados por qualquer transgressão. Há um evidente descontentamento com as indicações políticas e uma percepção de que, em larga medida, os problemas de responsabilização estão afeitos aos comissionados sem vínculo

com a administração. Uma questão a princípio discutível, já que existe uma legislação que limita a ocupação de cargos comissionados sem vínculo a 25% do número de cargos existentes.

Outro ponto observado pelos entrevistados é a existência de privilégios para algumas carreiras específicas, como a de Procuradores Federais e Advogados da União, cujos processos disciplinares somente podem ser instaurados pelos seus próprios pares.

Outro grupo de privilegiados com relação à responsabilização diz respeito às autoridades que compõem o alto escalão do Poder Executivo, como os Ministros de Estado, Presidentes de Autarquias e Fundações, considerados agentes políticos, não servidores.

As pessoas que são indicadas, não são servidores de carreira, e são indicações políticas, essas costumam dar certo trabalho para a gente. Por duas razões: uma menor, porque eles não têm muito conhecimento da máquina pública, não são servidores de carreira. Então, não conhecem a máquina pública, não sabem como funcionam as coisas. Outra porque eles foram indicações políticas. Já, naturalmente, vêm vinculados a determinado grupo, isso leva eles a buscar favorecer esse grupo. E1

O que eu vejo, não necessariamente responsabilizado... Mas, assim, tem alguns grupos, como os Procuradores e Advogados da União... Eles só podem ter os processos administrativos disciplinares, só podem ser instaurados pelos pares deles. Então, só um Advogado Geral da União pode instaurar a PAD contra a categoria é um Advogado Geral da União. Isto é um tipo de privilégio que os Procuradores e Advogados Federais têm. E2

Para você ter uma idéia, eu acho que já existe um parecer normativo no sentido de que o Ministro de Estado é agente político. E agente, não é servidor. E não sendo servidor, ele não é alcançável por processo administrativo disciplinar. O máximo que a gente consegue mandar apurar e determinar é Secretário Executivo, que é o segundo escalão dos ministérios. E2

Talvez aquelas pessoas que tenham feito a coisa bem feita (risada)... Não consegue pegar. Você sabe que tem problema, mas você não tem prova. Para pegar aquela pessoa, as provas, sei lá, ficam... Sei lá (meio na dúvida para responder)... É engraçado até dizer isso, mas são pessoas que fazem tudo bem feito (gagueja novamente). E3

Então, quer dizer, são os advogados, os engenheiros são os médicos, porque, hoje, categoria de fiscalização, por exemplo, você pode ser qualquer bacharel ou algumas delas. Então, seria mais por cargo do que por uma figura. Os advogados têm aquele problema... Muitas vezes, a fraude dele, é sempre mais refinada. Porque é assim: A lei, ela sempre tem buracos. E aí, sempre tem interpretações. E4

Você tem certeza que você quer sugerir... Abrir processo? De quem eu estou falando? Eu já ouvi aqui exatamente assim: - Você está sendo muito romântica. Não é assim! Olha só, não vai dar em nada. Você vai até fazer isso mas não vai para frente, o pessoal não vai acatar porque são autoridades... E5

É autoridade top de linha, essa não é punida de jeito nenhum. (risos) E5

Eu acho que é uma carência grande em relação a Diretores, porque os diretores, normalmente, não são aqueles empregados concursados lá das empresas... E, há um debate muito grande, muito forte de qual seria a responsabilização desses diretores, se eles têm contratos, se eles teriam vínculos trabalhistas ou não, e se eles poderiam ou não até prescindir de possuir vínculos trabalhistas... Então, aqui eu acho que a lacuna é maior. E6

Não. Com certeza não. A responsabilização, toda vez que você fala, tem que ser responsabilização... Já só liga à responsabilidade administrativa, esquece que você tem as outras duas, e também, é o seguinte: a responsabilização na administração vale até o momento que não atinge determinadas pessoas ou determinados servidores ou determinadas categorias de servidores. E11

E, em outro fato da minha própria categoria, é o seguinte: os Procuradores só podem ser processados pela Procuradoria Geral Federal. Isso gera, também, um descompasso. Por quê? Tem um processo de licitação, você tem um gestor no Ministério dos Transportes, ele cometeu alguma irregularidade em parceria com um Procurador, e o Procurador tem foro privilegiado. Ele só pode ser processado pelos seus próprios pares. Enquanto esse gestor pode ser processado tanto lá, quanto por aqui pela CGU. Porque a CGU, não abarca a Procuradoria Geral da União. Então, essa questão é complicada e, a tendência das categorias, quanto mais fortes forem, é criar esse foro privilegiado. E11

5.1.1.12. OS RESPONSABILIZADOS

Os entrevistados identificaram em seus depoimentos grupos e indivíduos que no contexto atual da responsabilização são mais responsabilizados. Isto é, aqueles que aparentemente recebem maior número de punições.

Na percepção dos entrevistados, há uma distinção clara quanto à formação entre os servidores responsabilizados. As categorias compostas por servidores cuja formação requerida seja o nível superior completo, e que exercem as funções com maior poder de decisão são as responsabilizadas pelas transgressões mais graves. Enquanto os servidores de nível médio, que ocupam as funções mais distantes do nível decisório, são responsabilizados por transgressões medianas.

Algumas categorias são mais responsabilizadas por conta do tipo de atividade que desempenham. Nas atividades em que a fraude é uma ameaça constante, é mais comum a presença de transgressões e, conseqüentemente, maior o número de agentes responsabilizados.

Alguns setores também integram esse grupo de mais responsabilizados. Os exemplos mais mencionados são os da pasta da Previdência e a Polícia Rodoviária Federal.

Uma constatação que chama atenção é o fato dos servidores que atuam como controladores atuarem sob uma pressão constante quanto à possibilidade de cometerem um deslize, uma falta. A ameaça de uma denúncia é um componente sempre presente no cotidiano dos controladores.

É uma espécie de uma cultura que algumas pessoas têm. É mais fácil você ver, assim, nas categorias de nível superior, como: auditores, procuradores, advogados... É mais fácil você encontrar transgressões mais graves porque são pessoas que estão mais perto do campo decisório. El

O servidor de nível médio, como nem sempre ele tem acesso a esse campo decisório, as infrações dele, normalmente, se situam nessa faixa mais mediana. São proporcionais, quando você chega ao cargo de gestão das áreas fins aí você vai

encontrar situações mais complicadas, aí se revela a segunda faceta do caráter daquele sujeito, diante da possibilidade ele transgride aí se revela essa outra situação. A ocasião faz o ladrão. E1

Tem um setor que é problemático, mas é pela quantidade de servidores é o setor previdenciário. É um servidor altamente conhecedor da legislação. Então, é um servidor que num processo ele é uma promessa de haver um embate complicado a cerca de leis... Então, você precisa de alguém, também, que seja profundo conhecedor para poder apurar e investigar esse servidor. E1

CPL, Fiscalização, essas áreas são áreas problemáticas. Como eu te falei, são áreas que a gente denomina de risco porque a gente tem que estar sempre promovendo melhoria nos controles... E2

Então, quem está na ponta comete menores fraudes, às vezes, dolosamente; às vezes, culposamente. Quem está em cargos de direção superior - DAS, Cargos em Comissão, quando cometem, cometem fraudes mais graves. Eu não diria que eles cometem mais, mas eles cometem fraudes em que há repercussão. É uma repercussão... mas eu diria, quando comete a fraude tem uma legitimidade maior. E4

Essa parte de correição e, principalmente, Roberto, pelo fato de ser CGU, de garantir isso, a gente tem que ter um cuidado imenso. Porque nós somos muito mais visados e, porque tem gente querendo nos pegar. Tipo assim, a CGU, estão nos colocando como órgão de excelência, mas para eles... Podem imaginar isso, assim: a partir do momento que eles também estão querendo nos apurar, porque não apurá-los também? Claro, a Controladoria está sujeita a apurações. Por isso, o nosso cuidado tem que ser mais redobrado. Por quê? Para não dar margem para poder fragilizar o órgão... E7

Acredito que principalmente a mobilidade no serviço público quanto aos cargos comissionados. Então, qual seria o interesse direto, mas eu acho que uma pessoa não pode se perpetuar num cargo porque a tendência é se acomodar. Mesmo que seja um excelente gestor, ele está fazendo, tem uma hora que as idéias acabam e as inovações acabam, e a motivação da equipe acaba, porque já está acostumado. Então, eu acho que essa mobilidade nos cargos... Acho que seria importante. Não sei se quatro anos, três anos, e acaba com uma

objeção, acaba motivando aquele pessoal que chegou. É inspiração, e para que novos projetos sejam feitos o que acaba gerando essa questão. E11

5.1.1.13. OS CONTROLADORES

Os controladores compõem uma categoria singular no campo da função pública. A maioria possui formação em Direito e assume uma posição extremamente legalista quanto à responsabilização, com raras exceções.

Todo mundo é advogado. Tem um pessoal que é concursado, né? Mas são advogados. Todos, na área disciplina, todos, assim, que eu vi, né? (risos) Que eu vi são todos, há um caso que eu lembrei, de uma situação... Tem um aqui, no caso do Ministério da Agricultura... , mas no Ministério da Agricultura, lá dentro tem uma pessoa, que é corregedor lá, um ex-corregedor que, por sinal, era muito bom, conhecia muito. Você fala com o cara, assim, de igual pra igual. O cara era bom entendia... Ele é economista, não é advogado, porque o que acontece com esse tipo de situação, porque pra fazer correição de processo disciplinar a administração pega servidor, você sabe... Então, tem lá o cara já fez Agropecuária, Auditor da receita, Auxiliar Administrativo, não sei mais o quê... Qualquer um, potencialmente, pode ser chamado pra fazer o papel disciplinar. E5

A CGU, ela, na verdade, quando foi criada, e o Sistema de Correição foi criado... Eles não retiraram dos órgãos a competência de apuração. O início, digamos assim, a instalação e a condução do processo foi feito em cada órgão. A CGU, ela faz, digamos assim, um caráter suplementar, ou de supervisão, em que ela fica avaliando e acompanhando um desses procedimentos por amostragem e corrigindo esses erros. Nós aqui, na CGU, só instauramos o processo em casos, assim, excepcionais. Seja porque não tem condições no órgão de ser feito, a autoridade envolvida recomenda que seja feita aqui... E6

Então, com o decreto, o que aconteceu? A CGU, como órgão central, tem aqui, os corregedores setoriais, e os nossos representantes, lá nos Ministérios. Um Corregedor Setorial aqui para cada Ministério. Eles, embora fisicamente estejam na casa, mas eles, também, têm uma sala, um acesso lá... Absolutamente, o trânsito... Porque os Ministérios sabem disso. Por pouco o decreto, não é de favor... Eles estão vinculados a isso. Esses corregedores setoriais são vinculados, subordinadamente e hierarquicamente, à CGU.

Portanto, isto mostra autonomia em relação ao que for. Também, por um lado tenho que dizer que cria certa antipatia. E7

É muito mais com um temor reverencial do que saber o seu papel social. Na verdade, tem muito mais medo do que pode ocorrer na CGU do que realmente quanto ao saber da importância da CGU. E11

Eu até tendo primeiramente conversar, mostrar qual o papel, dar sugestões de melhoria, exatamente para ficar só nesse lado íntimo da dor. E você sabe, tem até alguns funcionários aqui que acham que a CGU não pode se misturar. Não pode conversar com a pessoa se você está investigando, está auditando. Você tem que ficar meio que inatingível. Acho que esse não é o papel. Mesmo o processo disciplinar, quando eu faço, eu tenho costume de falar. Ele é um colega nosso até que se prove ao contrário, é um colega. Então, trato bem se tiver que tratar. Nunca trato como um condenado. E11

5.1.1.14. O CAMPO

O campo da função pública abrange todos os órgãos do Poder Executivo Federal e congrega diversas categorias funcionais com características distintas.

Na percepção dos entrevistados, há, aparentemente, uma prevalência de questões relativas à responsabilização nas Regiões Sudeste, Norte e Nordeste, aparentemente por conta dos valores culturais prevalentes nessas regiões.

A gente está tendo muito problema no Norte e Nordeste. Mas, nós temos ainda muitos problemas no Sudeste por causa... Não vou especificar o órgão... Mas, o Brasil, de uma forma geral... No Sul, tenho verificado pouca coisa, mas ainda no Sudeste, Norte e Nordeste bastante... Rio de Janeiro tem um problema seriíssimo, a gente resolve os problemas, aparecem outros em seguida para praticar os mesmos problemas, parece o tráfico que quando você tira o traficante já tem dez na fila para entrar. E2

Olha, eu vou te dizer que tem muito problema em fiscalização. Muito. Qualquer órgão que tenha fiscalização tem muito problema. Não sei nem o que te dizer. Porque, na culpa, porque nós temos pouquíssimos fiscais para tanto o que tem que ser fiscalizado. E, no dolo, porque nos temos pouquíssimos fiscais para fiscalizar em determinados cantos do Brasil. E4

Tem de um tudo. Teve uma época que teve muita fraude no sistema... Sistema? Vamos brechar tudo. Aí, começa a ter fraude no sistema. Aí, hoje você desenvolve um sistema melhor para tentar ver isso. Aí, volta a fraude inicial, de forjar documento, alguma coisa assim. Aí, tem de tudo. Tem de tudo: conluio com servidor, de servidor com empresa... De receber, de propina, é mais difícil. As pessoas vêem mais em revistas, mas recebimento de propina, ninguém assina recibo por isso. Então, não é algo que se veja muito. Mas, se fosse para te dizer, assim... Talvez em licitação mesmo. Uma questão de conluio de grandes empresas, não só conluio. Mas, de ter grandes empresas e, servidores mal preparados do lado de cá. E4

Então, é como eu falei... Não tem profundidade. É uma profundidade empírica. Assim, vamos trocar um ofício aí e tal, há a troca, te respondem. Não deixam você falar sozinho, só que, assim, eu acho que deveria ser legal... Pegar, ligar para o delegado aí, olha, o cara já sabe quem eu sou, eu já sei quem é o cara... E aí você está fazendo algum inquérito aí, como está como não está... E aí, hoje é mais formal, eu acho. É só tramite de papel. E5

Alguns órgãos continuam, hoje, sendo patrimonialistas, outros que são mais burocráticos, e outros que já tenham até conseguido alcançar um estágio mais gerencial, de foco no cidadão, foco no serviço, eu acho que há muita heterogeneidade nesse caso... E6

A vantagem de você chegar num órgão como a Fazenda, que tem uma Corregedoria é... Exato, nós somos convidados a tomar cafezinho. Quando você chega num órgão que não tem... Principalmente se for um órgão que tem um grande fluxo de repasses, um grande repasse de recursos. Então, chegou a Corregedoria! Fecha a porta, tranca o armário. E8

Olha, tem Ministérios que é muito aberto, muito acessível, coloca-se à disposição, têm outros que já são mais fechados... Eu atribuo isso ao seguinte: para mim, quem se fecha tem algum tipo de receio de descobrir alguma coisa, do contrário, quem não tem nada a esconder, tem a intenção de moralizar, vai querer trabalhar transparente da forma mais atuante possível. E9

Os Ministérios, eu, assim, não sei se poderia te apontar Ministérios específicos. Agora, tem o outro lado da moeda nessa situação... Porque tem Ministérios que se mostram super abertos, solícitos, mas eles têm muita irregularidade. E aí, eles se mostram dessa maneira para fazer de conta que eles estão do nosso lado. E9

5.1.1.15. *ILLUSIO*

O conceito de *illusio*, na forma como o define Bourdieu, está relacionado à crença fundamental nos valores do campo que reveste as ilusões, as fantasias e a fé adquirida por disposições adequadas. Isto é, aquilo que não se discute, que justifica o aparentemente injustificável.

Um exemplo de *illusio* se refere à redução do interesse particular dos agentes ao interesse econômico, como o caso das crianças de uma escola primária na Inglaterra que instituíram uma sociedade de segurança contra punições. Outro exemplo é o da noção de mercado, que com o marginalismo, deixou de ser empírico e passou a ser uma abstração (BOURDIEU, 1999).

No caso da responsabilização da função pública, a noção de *illusio* diz respeito à profissionalização.

Nós tivemos uma grande evolução principalmente nos últimos quatro anos pra cá, nós tivemos o que eu chamo da profissionalização das pessoas que fazem apuração. E1

Nós tivemos uma grande evolução principalmente nos últimos quatro anos pra cá, nós tivemos o que eu chamo da profissionalização das pessoas que fazem apuração. E1

Hoje em dia a gente tem um número bem maior de processos em andamento e de responsabilização. E1

Então o passivo que a gente tem em relação a esses órgãos, é uma coisa muito grande... E a gente ainda está com esse problema no colo, está tentando resolver da melhor maneira possível... Mas, há carência de pessoal, há carência de servidores, ainda a gente está tentando suprir, com treinamento, mesmo assim é uma dificuldade muito grande. E2

É o pessoal capacitado para desenvolver o PAD (processo administrativo disciplinar) de forma satisfatória. Esse é um problema que a gente está enfrentando... Esse é um dos objetivos que a gente se comprometeu a sanar, que é treinamento de servidores capacitando-os para exercer o PAD. Porque a gente verificou que a maioria dos processos administrativos disciplinares... E2

Eu acho que houve uma mudança de mentalidade. O espírito, aquele corporativista negativo que existia com relação às punições, com relações às apurações, hoje em dia é uma coisa menos... Que a gente consegue verificar que não está mais prevalecendo. Antes existia muito espírito de porco, os processos não andavam, os processos eram mal feitos propositalmente. E2

Mas, nessa questão da qualificação... a CGU olhou isso. Viu essa dificuldade. Na minha avaliação, de dez anos que eu estou no serviço público... Mas, a minha mãe que já está quase se aposentando, meu pai já é aposentado do serviço público... E, quando eu falo para eles: Ah! a gente está treinando, hoje, num prazo de três anos. Mas, em três, foram mais de três mil servidores. Um espanto. Três mil num grande projeto, tentando falar a mesma língua. Então, é bem amplo. E4

Para te dar um exemplo, foi um trabalho intenso da CGU esse projeto de Lei que o presidente interino entregou, agora, no Congresso, de conflito de interesse. Uma coisa absolutamente ligada a nossa área. Se o servidor não tiver noção exatamente das fronteiras que separam a atuação dele como servidor, da atuação particular isso não vai adiante. E7

Não, eu acho que já no ingresso, não... Todos não. Daí, a necessidade de nós fazermos, nós termos para cada carreira da administração pública, cursos de formação específicos. Para que ele se ambiente dentro da administração pública, para que ele conheça o que é administração pública, porque é um choque muito grande você entrar aqui. E8

Isso também é um ponto que a CGU vem trabalhando, fazendo treinamentos, capacitações, para a gente ter pessoas... Precisa porque hoje a gente tem problemas. A gente precisa fazer um PAD no processo, aí, tem órgãos, tem entidades, Ministérios, que não tem gente: - Mas eu não tenho como instaurar esse PAD porque eu não tenho como formar uma boa comissão, porque eu não tenho gente treinada. Então, isso hoje é um ponto crítico para mim. E9

A maior dificuldade que eu acho é você montar a Comissão com conhecimento. Eu sempre defendi a idéia que, dependendo do objeto da apuração, você tem que ter pelo menos um especialista do assunto dentro da Comissão. E12

5.1.1.16. DOXA

Como já mencionei, a *doxa* é definida como aquilo sobre o que todos os agentes estão de acordo. A *doxa* contempla tudo aquilo que é admitido como “sendo assim mesmo”: os sistemas de classificação, o que é interessante ou não, o que é demandado ou não, etc. (BOURDIEU, 1996)

No caso da responsabilização na função pública, a noção que prevalece como uma condição inerente ao campo, sobre a qual não se discute, é a de que é preciso acabar com a sensação de impunidade. A *doxa* é um senso comum que por si só justifica todo o empenho dos agentes do campo em prol da legitimação da estrutura de responsabilização aparente e manifesta.

Aumenta o sentimento de impunidade, aumentando o sentimento de impunidade, é isso que acontece... Cada vez mais pessoas se sentem à vontade para praticar a irregularidade. A gente tem que acabar com essa sensação de impunidade porque essa sensação de impunidade é o nosso maior problema. Hoje em dia, o maior problema da administração pública, é essa sensação de impunidade que os gestores têm com relação à apuração da responsabilidade administrativa. E2

*Quando, na verdade, isso vem a ser prática reiterada, a busca do combate à corrupção implica, muitas das vezes, um aumento da percepção da sua existência. O que faz aumentar a idéia de que quanto mais se está apurando, parece que pior estão as coisas. Esse paradoxo, eu acho que gera agora, um momento *sui generis* para nós, muito difícil. Porque, se por um lado a gente tenta ampliar as nossas ações, quanto mais a gente amplia, você parece que joga certas sementes no imaginário popular. E6*

Existe um processo de transformação ou, dentro dessa questão um pouco mais desses valores, mas não existe, assim, uma cultura de responsabilização. Inclusive na área criminal, também, sabe? A impunidade é algo muito falado na parte administrativa, também. E9

Nos três âmbitos: administrativo, civil e penal? A responsabilização civil praticamente não existe na administração pública... Então, você verifica é o seguinte: os caras cometem uma irregularidade, entre 10 e 15 anos, talvez, eles estejam condenados. E daí? O que gera? Gera um censo de impunidade, porque ele foi preso em flagrante e depois ele é libertado.

Lógico, ninguém gosta de ser preso. Só que, pelo mal que ele está fazendo à sociedade, ficar uma semana ou duas semanas, é nada. Então, tem esse problema: falta de responsabilização penal. Está se iniciando, é interessante... Porque você tá vendo acontecer, você tá vendo a prisão, até com... Acho, com uma propaganda até grande demais para aquele ato, até vexatório. Pessoal algemado, mostrando entrando no camburão. Talvez, não se precise chegar a tanto... Porque também eles têm familiares, filhos não têm culpa daquilo. A responsabilidade devia ser sobre ele, mas a condenação final ainda não tem. Você vê aqueles casos do TRT de São Paulo, que não houve condenação até hoje. Então, isso é um complicador. A responsabilização administrativa, eu acho que tá em evolução. Você verifica que diretores estão sendo penalizados, diretores estão saindo de cargo, mas ainda há um censo, assim, de impunidade. Porque, na administração elas são reintegradas judicialmente, por erros processuais, por entendimentos diversos da justiça, mas acabam retornando. Para falar o seguinte: o fulano quando abre um processo disciplinar, quando eu abria no INSS e não aqui, porque lá a gente tinha contato com as demais áreas. Certo, o acusado, a primeira coisa que falava, era assim: - isso não vai dar em nada. E11

É. Sempre falavam, sempre tinha algum caso que o acusado falava que não ia dar em nada. Aí chegava ao final, a comissão propunha uma penalidade. Daí, quando fosse aplicar a penalidade, ele diz: - já falei com fulano de tal e não vai dar em nada. Aí, saía a condenação. Ele soltava: - Eu vou voltar. Ele mudava o discurso sempre, por quê? Porque geralmente eles eram... O maior número de pessoas achando que ele é poderoso, que ele vai poder, que ele vai parar o processo, que ele vai voltar, que não acontece nada, e as pessoas acabam ficando ligadas a ele. E11

5.1.1.17. NOMOS

O *nomos* congrega as leis gerais, invariantes, de funcionamento do campo. A evolução das sociedades faz com que surjam novos campos, em um processo de diferenciação continuado. Todo campo, enquanto produto histórico tem uma *nomos* distinto. Por exemplo, o campo artístico, instituído no século XIX, tinha como *nomos* :“a arte pela arte”. O *nomos*, tanto quanto a doxa, são aceitas, legitimadas no meio e pelo meio social conformado pelo campo. (THIRY-CHERQUES, 2006)

No caso específico da responsabilização na função pública, o *nomos* se constitui na máxima “o importante é a apuração, doa a quem doer”.

Então, começa que eu acho que a responsabilização, hoje, tinha que aumentar para pegar, realmente, quem exerce função. Fora isso, eu acho... (se justificando) O meu coração não é ruim, não. Mas, eu acho que as penas não doem onde o problema é maior. Eu aplicar uma advertência para um servidor que comete um erro, em alguns casos nem seria o caso, né. Porque, às vezes, é um erro sem muitas circunstâncias. O servidor, se ele devia recursos públicos, tinha que estar mais justa a apuração com a responsabilidade civil. Não é porque o problema... Não é porque foi desviado... Eu quero esse dinheiro de volta para a administração e, às vezes, esses desvios demoram muito tempo para ser recompostos. E4

Eu vi excelentes processos disciplinares que não resultaram na punição de ninguém. Quer dizer que não serviu para nada? Serviu para muita coisa. Às vezes, a gente diz: O problema... O problema é esse. E o jeito de tentar fechar a porta da irregularidade são essas, essas e essas... Então, assim, muitas vezes, falta num gerente pensar assim: Ah! vai me ajudar até a melhorar a unidade. Não se tem essa idéia. Tem a idéia de que da punição, se tiver essa, ainda tem aquela história assim... (rindo) você escuta, às vezes, dentro da unidade:- O processo não serviu para nada, porque não acabou com a pena de ninguém. Ninguém foi penalizado. O processo não está aqui para isso. Ele está aqui para apurar, né? E a apuração, em si, é uma coisa complicada. E4

Pode se parecer um lugar comum, mas é preciso dizer que muito se trouxe à público, porque muito se apurou, entendeu? As coisas tinham uma tendência a ser acobertadas pela impunidade, que você vê lá atrás... É como eu lhe falei: quanto mais você demonstrar que há interesse em investigação, as coisas, evidentemente, vêm à tona. Você joga, às vezes, para cima e, claro, respinga em quem tenha que respingar. E7

Olha, eu diria que tudo que nos chega é apurado. Quanto a ser punido efetivamente... Há casos que já nos chegam com ocorrência de transgressões, não aplicação de penalidade. Há casos que a gente não vê modo da correição agir, casos da comissão de ética, por exemplo. E8

Qual é o problema? Qual é a fragilidade? Essa estrutura, ela foi criada por intermédio de um Decreto Presidencial, apesar da gente ter proposto um Projeto de Lei. Essa estrutura, ela é criada por um decreto. Então, para deixar de existir, basta um presidente acordar mal

humorado. Então, o que acontece? A gente trabalha por legitimação permanentemente, mas com a espada na cabeça o tempo inteiro. E isso, quando você conversa com os profissionais, principalmente quando a gente traz aqui um setorial subordinado, e indaga a ele o que está acontecendo, eu vejo que o nível de desejo, de tesão pelo trabalho está diminuindo... Quando a gente começa a conversar com o sujeito, vê que a produção da sua equipe não anda boa... É a remessa de trabalho que está muito alta? O que está acontecendo? Vira e mexe, o cara toca nesse assunto, que está numa carreira, que foi contratado... Mas eu não sei qual é o meu futuro... Eu não tenho segurança de até quando eu existo nessa forma de atividade aqui, por quê? Porque ela é a ponta mais frágil da Esplanada. Ele vai, investiga, responsabiliza, mas ele sabe que ele não é um elo forte nessa história. Mesmo porque, uns estão em estágios probatórios ainda, e depois? Que o foco da nossa atuação são grandes autoridades, grandes esquemas de corrupção? Ou seja, problemas que os Ministérios não têm como resolver. E aí, você coloca nas mãos de um profissional desses. Então, a gente fica de uma forma, tutelado por esse poder. O controle fica tutelado por esse poder. Você insere se você não inserir demais na semana seguinte, ou reestrutura a sua forma de atuar. É diferente da nossa auditoria, que tem um trabalho conjugado com o nosso, de que ela tem um assento constitucional. Ela tem o Controle Interno na Constituição Federal e tem uma lei que disciplina, estrutura o trabalho de auditoria. O trabalho de Corregedoria é dado por um decreto. E10

Se for pensar do ponto de vista micro, ela deu um salto menor. Só que, se você pensar no ponto de vista macro, ela ainda é frágil, ela ainda é... Tem um risco muito grande de se desfazer. E10

5.1.1.18. HABITUS

Como já mencionei no capítulo inicial, o *habitus* é definido como um sistema de disposições, modos de perceber, de sentir, de fazer, de pensar, que nos levam a agir de determinada forma em uma circunstância dada. É descrito como um sentido para o jogo, um senso prático que inclina os agentes a atuar e reagir em situações específicas de um modo que não é sempre calculado e que não é meramente uma questão de obediência consciente a regras (BOURDIEU, 1996a).

Os indivíduos são agentes na medida em que atuam e que sabem, que são dotados de um senso prático, um sistema adquirido de preferências, de classificações, de percepção (Bourdieu; 1996; 44). Do berço ao túmulo absorvemos nossos *habitus*, condicionando as aquisições mais novas pela mais antigas. Percebemos, pensamos e agimos dentro da estreita liberdade, dada pela lógica do campo e da situação que nele ocupamos. (THIRY-CHERQUES, 2006)

A gente chama da tropa de elite, o pessoal que é mais indicado para esses casos mais emergentes, é o pessoal que é mais antigo na área, que é treinado e já conhece o trabalho. E1

Dentro da rotina do órgão... Já recebe tarja de urgente. O Corregedor já dá prioridade e a gente vai ter que ter resposta para a autoridade demandante, dizendo quais foram às medidas adotadas, isso aí é rotina, já. E2

Além da lealdade a administração... É você atuar dedicando todo o seu esforço ao bom cumprimento da sua função. Essa questão da lealdade é um negócio que o meu avô dizia assim: - Não tocar a mão no que é dos outros... O dinheiro da administração é da administração, não vou usar ele ao meu bel prazer, eu acho que esse valor moral, de respeitar o erário falta a alguns dos gestores, infelizmente, esse valor está faltando para muita gente. E1

Não sei dizer que vem só de família... Eu acho que não. Eu acho que é alguma coisa individual, interna mesmo da pessoa, do ser humano. Claro que família e religião influenciam bastante nisso. Mas, eu acho que não é só... Porque a gente vê que às vezes a pessoa teve tudo aquilo, mas... Enfim, às vezes, faz coisas... Então, eu acho que é um conjunto de fatores que envolvem tudo: família, religião, a própria pessoa mesmo. Eu não sei. Eu não consigo definir não. Vem de dentro mesmo, muita coisa vem de dentro, de uma coisa anterior a isso, que ninguém sabe o que é (risos). E3

É a índole do servidor. Quem recebe dez reais de propina está potencialmente apto a receber duzentos, quinhentos, um milhão, o que for. É da natureza da pessoa, quem não recebe não recebe mesmo. E5

Têm. Eu acho que têm influencia direta, os valores morais. Acho que estão interligados, até porque a questão os valores de honestidade, de integridade, são esses valores que vão nortear que vão determinar da sociedade ser... De a administração ser dentro desse valor ou ser despertado esse tipo de valor. E9

5.1.1.19. CAPITAIS

Os capitais, que serão definidos mais adiante neste relatório, são os recursos úteis na determinação e na reprodução das posições sociais do campo. Funcionam como provisão que regem as relações sociais.

Então, esse cacife, do conhecimento, da burocracia, do trâmite, é um negócio... É uma senhora arma que eles têm. E1

O pessoal mais antigo ele é mais resistente a questões mais corriqueiras como eu falei do uso, da separação do bem público, do privado, é um pessoal um tanto quanto resistente a isso. Mas, eles geralmente têm sido os nossos melhores auxiliares nos processos de apuração porque são pessoas antigas e conhecem bem a administração conhecem atividade administrativa e auxiliam muito na apuração, eles são pessoas muito afinadas nesse momento. E1

Vocês vão se deparar com dois tipos de servidores fator: servidores faltosos, digamos assim... Um é aquele camarada que cometeu uma infração por desconhecimento, por falta de treinamento, de conhecimento para atuar na sua função. Nesse caso, aí você vai se deparar com uma pessoa nervosa, com medo de perder o emprego é uma situação que a gente identifica logo de cara. E tem um outro grupo, que são pessoas especializadas em atacar os cofres públicos e essas pessoas são chamadas informalmente de malas. Esses são extremamente perigosos, são pessoas que conhecem o serviço, conhecem legislação, são pessoas que o tempo todo na sua atuação de infração estão avaliando a possibilidade de serem descobertos, então eles já entram com advogados e tudo mais. E1

O mala é aquele sujeito que quando você abre o processo contra ele, dentro do órgão dele, faz aquela cara de espanto! Mas o fulano! Fulano sempre foi um especialista, um servidor que conhece a fundo o seu serviço... Justamente por isso! Eles sabem onde estão as brechas, sabem como saltar. E1

Nós temos um grande problema dos servidores que não são da carreira, servidores que vem de fora para assumir cargo de chefia. Certas pessoas, às vezes, não conhecem procedimentos administrativos e também, muitas vezes, cometem erros por conta desses desconhecimentos ou, até mesmo tentam favorecer politicamente as pessoas que os indicaram para os cargos. E1

E o maior problema nosso, também, é o problema com relação aos cargos comissionados. Isso é um grande problema, porque esses cargos comissionados são cargos de provimento do Ministro, que é um político. Que bota gente lá dentro que não tem compromisso com o interesse público. Estão lá ocasionalmente. E2

São os atestados abonadores que a gente recebe... É, atestador abonador. São testemunhos de abonadores que eles trazem para o processo, que não sabem nada sobre a irregularidade, mas sabem que ele é pai de família bom, ele tem seis filhos, nunca fez nada na vida, nunca matou ninguém e vêm certidões abonadoras de político, retirando o processo essas coisas assim. E2

Mas, eu sempre costumo dizer o seguinte: quando você tem retaguarda, ou seja, a pessoa que designou você para apurar, ela lhe dá sustentação, também nessa área política, o problema se resolve. Eu costumo sempre dizer: a questão política não é o meu problema, o meu problema é esse aqui. Quando eu sofro pressão política, eu, automaticamente, transfiro para os meus superiores dizendo: vocês vão cuidar dessa parte aí e eu vou cuidar da parte do processo. E1

Nos ministérios eu não acredito. Pelo fato de alguns ministros que não são técnicos e são eminentemente políticos, não acredito. Se você me pergunta se eu acredito, eu acredito que não. Eu acredito que o nosso ministro, além de ser uma pessoa de moral

elevada, ele é muito técnico, eu estou muito tranqüilo e tenho a maior honra de trabalhar aqui. E2

5.1.1.20. ESTRATÉGIAS

No interior do campo dá-se uma dinâmica de concorrência e dominação, derivada das estratégias de conservação ou subversão das estruturas sociais. Estratégia, no sentido de Bourdieu, se refere a condutas que, por terem nascido de um mesmo princípio, podem dar a impressão de serem o produto do cálculo sem que tenham sido de modo algum calculadas, e de terem algo de sistemático sem que decorram de uma intenção de sistematicidade.

Aí, já está se criando, do outro lado, uma estratégia dos acusados, eles contratam advogados, mas o advogado não aparece no processo. Aí, o que acontece quando o processo termina... Aí sim, o advogado entra com uma procuração e pede a anulação do processo. E1

Então, geralmente, eles tentam intervir para evitar a apuração, porque depois que a apuração está instaurada, aí é como se fosse uma bola de neve que vai crescendo, crescendo... E aí eles não têm como deter. Geralmente, eles atuam nesse primeiro momento aí. Utilizam estratégias políticas para evitar a apuração. E1

As estratégias utilizadas? Olha, já aconteceu comigo desde retenção de documentos... De solicitar documentos, solicitar providências e o negócio ficar na gaveta de alguém até ser cumprido. Você ter que exigir e correr atrás, para poder ser cumprido, até telefonema pessoal de políticos tentando impedir a apuração. Então, eles atuam de várias formas... Mas a mais comum, mesmo, são as ligações que eles têm para tentar impedir o andamento das coisas. Você pede uma informação dependendo para a apuração e o negócio fica aí meio engavetado, normalmente, eles se utilizam disso, e dos entraves burocráticos. E1

Um acoberta o outro. É o que eu estou te dizendo. Muitos casos de demissão, eles não sobem para autoridade, que é o ministro. Eles ficam engavetados lá em baixo, porque existe uma

convivência de um com o outro, porque todo mundo recebe. Não dá em nada. E o pessoal está lá faz tempo! É, quantas vezes eu já vi frase assim?: - Isso aqui sempre foi assim e você está sendo ingênua de pensar diferente. A vida toda funcionou assim, todo mundo sempre recebeu propina na Polícia Rodoviária, ou seja lá onde for. Sempre foi assim. Você está querendo inovar demais, então... E5

A legalidade ela tem ficado, assim, a aparência de legalidade, você olha para um negócio e aparentemente ele está perfeito, por exemplo, licitação. Está tudo bonitinho, você vai, todo mundo tem proposta bonitinho, tudo bonitinho... Qualquer um que entra diz que está ótimo, assim, essa habilidade que tem de maquiagem o negócio... Então, é assim, a gente, para nós da corregedoria, a gente deveria ter uma estruturação muito melhor para enxergar a fraude onde ela parece estar correta. Eles são muito habilidosos, ainda mais quando é muito dinheiro, aí né? Eles deixam o negócio parecer perfeito. E5

É porque, possivelmente sim, eles não tomam nenhuma ação. O tempo vai correndo aí, o prazo vai correndo também... Então, a possibilidade de transcrever é muito grande. E9

Exatamente. Não instauram comissão. Eles apuram, porque antes de você instaurar uma comissão você pode sofrer uma investigação prévia. E9

Provavelmente. Você consegue pessoas boas para fazer isso? Consegue. Mas, tem muita gente que faz isso só para enrolar. Se um processo poderia terminar em 60 dias, vamos terminar em 120, em 180. Outra questão é uma possibilidade de uma produção de provas ser limitada para a comissão. Você não tem como, por exemplo, obrigar que um particular venha depor num processo disciplinar. Você chama, se ele não quiser vir não vem. Você tem que pedir ajuda a Polícia, ajuda ao Ministério Público, para poder vir. Nosso processo disciplinar ele muito, assim,... Assegura-se muito o direito de ampla defesa. É necessário? É, tem uma, assim... Como eu posso dizer... Um cuidado excessivo dessa ampla defesa. Onde o servidor maior, ele é intimado para apresentar defesa, e se ele apresenta e ela não é boa, não é apta a ser chamada como defesa, a administração é obrigada a nomear um defensor público. Um defensor daqueles para que faça essa defesa. Se a pessoa souber levar um processo disciplinar, ela enrola o tempo que ela quiser. Sai de licença médica, viaja, alega algumas imunidades... Quando está no final, apresenta testemunhas. Apresenta testemunhas de outras localidades, tudo prejudicando o andamento do processo. E11

Por advogados especialistas. Você tem advogados bons na área. Outros, porque tem alguns dos acusados que já responderam a tantos processos que são especialistas em PD. Já sabem quando está acontecendo... Se tem alguma novidade, ele deixa a novidade para alegar no final, porque eles já são acusados de carteirinha, já são freguês. Tem acusados aí que estão respondendo processos há três, quatro anos, e vários processos. Então, vamos supor uma comissão de licitação... Ela não licita um processo, ela licita vários. Se ela cometeu irregularidade em um, então, provavelmente ela cometeu em vários. Então, ela já vem respondendo a processos já... E11

5.1.1.21. OS REVISORES

A atuação do judiciário é objeto de severas críticas pelos entrevistados. Há um evidente desconforto com a revisão das responsabilizações administrativas concluídas no âmbito do Poder Executivo.

Na visão dos entrevistados, o judiciário não está preparado para atuar na responsabilização administrativa e tem prejudicado sistematicamente as decisões da CGU.

É possível perceber que muitas das decisões do judiciário estão respaldadas na Constituição Federal, que assegura o amplo direito de defesa, e em alguns dos princípios básicos do Direito, como, por exemplo, a razoabilidade e a proporcionalidade.

A atuação do judiciário. O judiciário tem nos prejudicado com algumas decisões... E1

Nós temos casos de servidores que foram demitidos por desvio de verba e o judiciário mandou reintegrar, alegando que a punição era excessiva. E1

Teve um caso que foi emblemático: pela polícia rodoviária, o servidor foi demitido, ele falsificou um documento para receber uma indenização, e ele recebeu a mais cento e quarenta reais. O valor é baixo? É. Mas, o que está em jogo é a questão moral... Esse servidor foi demitido e a justiça mandou reintegrá-lo, alegando que o prejuízo de cento e quarenta reais era muito baixo para ele ser demitido, que deveria

ter sido aplicado outra punição. Então, o judiciário olhou só para o valor e não para a questão moral. E1

Temos muitos processos que estão sendo anulados porque o judiciário exige que administração nomeie um advogado para o servidor, é algo que não há previsão na lei. E1

A Lei Penal, ela é bem específica com relação ao crime. Eu creio, pra mim, que o tipo é bem fechado. Na administrativa, não. Às vezes, gera dúvida por parte do servidor a ser penalizado, pela própria comissão. E isso vai para o judiciário e chega lá o processo é anulado. Volta tudo, ou anulam o seu julgamento. E3

Então, é isso. A gente faz e o judiciário desfaz. Então, tinha que ter um sistema que não. Se eu praticar um ilícito, a administração vai me punir. O judiciário vai manter a punição, realmente eu vou me ferrar. Então, não vou praticar o ilícito. Então, hoje em dia, o cara faz as contas, a administração... Pode ser que sim, pode ser que não... Por mais que eu me dê mal, que eu seja demitido, entro no judiciário com um recurso aqui, ali, sou reintegrado e não sou preso e tudo o mais. O cara faz uma continha básica, dependendo do tamanho do golpe que ele queira dar vale a pena. E5

O grande gargalo? Na verdade são alguns: o primeiro essa questão do descompasso de entendimento da administração com o judiciário. Porque, às vezes, o processo da administração está perfeito, uns cinco ou seis anos depois, ele retorna à administração por uma decisão do Judiciário. Um exemplo que eu posso dar: o entendimento do STJ (Superior Tribunal de Justiça) contrariando o STF, Supremo Tribunal Federal, dizendo que todo processo disciplinar, ele precisa ser acompanhado por um advogado. Esse é um gargalo que, se você for pegar todos os servidores que foram demitidos de 1990 para cá... Me pegam... Se não foram acompanhados por advogados, deveriam ter o seu retorno para a administração pública. Porque o STJ trouxe um entendimento novo, identificou a consequência desse ato, o que a Lei não prevê. O Supremo, entendimento contrário. Mas, agora o TJ está entendendo desse lado... Então, isso acaba gerando um problema o entendimento da administração, do Supremo. E, você verificando.. O TJ está entendendo de forma direta, este é um gargalo. E11

Tem. Apenas para duas formas: que é a para você punir, e para você prevenir. Porque, se aquele servidor comete novamente a irregularidade evita que os demais colegas façam da

mesma forma. Então, isso é importante, é um caráter educativo. Só que, a partir do momento que você tem um servidor que foi pego e, ele não é punido, a educação é o reverso. E, a partir do momento que você tem um servidor que foi pego, punido, condenado, e reintegrado na Justiça, o caráter educativo é também inverso. E11

5.1.1.22. PERSPECTIVAS

Os depoimentos indicam que os entrevistados acreditam numa transformação positiva num futuro próximo, apesar de todos os problemas mencionados. Esta visão esperançosa encobre uma preocupação com a legitimação de seu próprio posicionamento no campo da função pública.

Alguns dos depoimentos evidenciam certa apreensão com a fragilidade institucional da CGU. Por conta de uma visão essencialmente legalista, a constatação de que a criação do órgão se deu por meio de decreto presidencial cria um princípio de instabilidade e incerteza quanto ao futuro da responsabilização.

Eu acho que a gente ainda está dentro de um processo evolutivo, no qual nós estamos conseguindo expandir e ampliar essa carreira profissional. Pessoas que atuam profissionalmente na área da apuração... E nós temos, hoje, uma expectativa muito grande de uma mudança na legislação. E1

O pessoal que está chegando agora no serviço público, é um pessoal que vem vindo de uma geração que derrubou Fernando Collor, que foi para a rua exigir moralização... É um pessoal que você vê, de extrema formação moral. E1

Eu acho que sim. Eu acho que você vai ficando menos ingênua. Você sabe que, com passar do tempo, você vai vendo que apesar do que você passa tem determinadas coisas que realmente não vão para frente. Está certo, só que eu vou continuar fazendo. Hoje, eu já tenho essa consciência. Quando eu comecei, eu falava: - não vou fazer isso aí e o cara vai se dar mal e tal. Hoje em dia, eu já sei o que eu repito, o que eu vou fazer, a minha consciência está tranqüila, eu estou feliz, sem stress, a minha parte eu fiz. Não ou ligar porque não deu aqui, não deu lá fora, não deu no noticiário. E5

Eu acho que o universo da responsabilização tende a alguma seriedade maior, porque até, com a nova legislação, que vai substituir a 8112, ela vai ficar mais ponderada, em termos, por exemplo, de penação. Por exemplo, há uns critérios ali que ainda estão sob estudo e que conferem um espaçamento maior, uma gradação maior das sanções, entendeu? E7

Não, ela vem mudando. E o que é mais triste é que ela vem mudando não é porque nós queremos que ela mude: a sociedade. É por pressão externa. Os organismos internacionais não emprestam mais dinheiro se você não seguir... Além da Responsabilidade Fiscal. Não somos nós, não. Olha que absurdo. Eles não emprestam... Aí, nós, a gente é obrigada a seguir aqui, porque se não for assim nós mesmos deixamos como está. Então, o controle do dinheiro público está vindo mais por isso do que por nós mesmos. O que é péssimo. Tinha que ser por consciência nossa e não disso. E13

Ah! Tem. Nessa questão que eu falei aqui na vida particular das pessoas, do brasileiro, já é costume. Isso de furar a fila, de passar pelo acostamento, de entregar para alguém para ter uma agilidade maior, dá entrada num processo liga para alguém que você conhece lá e pede para dar uma adiantada, você não aguarda a fila, natural... É o advogado que entra com o recurso e sabe que se ele não fizer zenda auricular (risos)... Ele sabe inclusive que o processo dele não vai sair, vai demorar, é o cafezinho para não sei quem... Você contrata um serviço de mudança, tive até essa experiência, e paguei, e o rapaz que fez o serviço perguntou pelo cafezinho. Quer dizer, além do valor para ele desempenhar essa atividade você tem que pagar por fora para ele. Então, essa questão cultural é complicada. Mas eu acho que tem uma coisa positiva. Os servidores novos, que estão chegando, têm mais consciência. Acho que eles estão com mais consciência daquilo que é público, que aquilo é para o serviço público. Acho que eles têm mais vontade de mudar a sociedade. E11

Isso até é costumeiro. A pessoa... No início, você chega com muito gás para tentar mudar, daí vai tentando, depois vai se acomodando... Eu acho que sempre é o seguinte: até para cargo comissionado eu tenho esse lema. Nos primeiros anos, quatro anos... Você dá mais resquícios ao cargo do que o cargo está te repondo. Depois dos quatro anos, você se acomoda. Aí, o cargo te dá mais do que você está fazendo por merecer. Isso é comum, porque você tenta, tenta, acha que vai mudar e de repente vê uma resistência, a tendência é você se acomodar. E11

Pelo menos os honestos, seria mais possibilidades de informação. E eles se sentem tão mais à vontade, que já ligam, já telefonam, tentam arrumar os processos, já denunciam... Como é

que eu posso fazer isso? Então, essa questão para os servidores foi uma melhoria, pelo menos para os honestos. E a conscientização de que o servidor desonesto do seu lado... Amanhã você pode responder um processo por culpa dele porque na verdade ele pode te vender numa ligação: - Ah! Fulano de tal... Ih, esse aqui? Me dá cinco mil que eu dou para ele. Daí, ele vai assina um documento que não sabe nem o que é e acaba sendo enrolado, até ele provar que não fez, aí já está complicado. Você trabalhar num ambiente com desconfiança é complicado, porque tem que trancar tudo, fechar tudo, revisar tudo o que está fazendo. Então, acho que, com os servidores, está melhorando. E11

5.2. ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

Ao longo de todo o processo investigativo a obtenção de informações exigiu a superação de inúmeros obstáculos. Foram necessárias várias tentativas até a obtenção de dados quantitativos que contribuíssem de modo significativo com a análise interpretativa. Estou convencido de que a perseverança, virtude essencial a todo pesquisador, foi um elemento decisivo para o desenvolvimento da pesquisa.

Embora a opção metodológica da pesquisa fosse pela realização de um estudo qualitativo interpretativo, em nenhum momento desconsidere a possibilidade de uso de dados quantitativos. A iniciativa de coleta de dados por meio de entrevistas abertas e semi-estruturadas me pareceu uma alternativa adequada e suficientemente ajustada ao alcance do objetivo do estudo, mas ao longo do processo investigativo tive alguma apreensão pelo fato das informações obtidas representarem a percepção de um grupo específico do campo estudado, o referido aos servidores controladores.

A busca de alternativas de coleta de dados me conduziu a informações quantitativas sobre as sanções, as normas e a aplicação das leis. Duas fontes de dados quantitativos surgiram como possibilidade de suprir a carência de informações significativas sobre os servidores responsabilizados. A primeira contempla os dados sistematizados pela própria CRG relativos ao período situado entre os anos de 2003 e 2008. A segunda incorpora os dados da base do SIAPE, o sistema de gerenciamento dos recursos humanos da administração pública federal, que é gerido pela SRH com o apoio do SERPRO.

Os dados elaborados pela CRG são o resultado de um esforço da equipe técnica em sistematizar e atualizar informações fidedignas acerca da responsabilização dos servidores civis da administração pública federal. Desde a criação da CGU, em 2003, este tem sido um dos principais empreendimentos do corpo técnico do órgão. Pude observar, para citar um exemplo, um minucioso trabalho que confrontava os dados da base do SIAPE com as demissões publicadas no Diário Oficial da União – D.O.U. Um número bastante expressivo de casos incongruentes foi detectado pelos técnicos.

O acesso às informações da base do SIAPE contou com o decisivo apoio institucional da CGU. A solicitação das informações se deu com a mediação do corpo técnico da CRG, que foi fundamental na obtenção dos dados e no trabalho posterior de decodificação das tabelas. As planilhas de dados foram disponibilizadas em linguagens não compatíveis com os softwares de análise atuais. Foram necessários meses de um paciente trabalho de decodificação e sistematização dos dados. A base de dados reúne um número expressivo de casos, cerca de dois milhões de servidores cadastrados.

O trabalho de coleta e tratamento dos dados quantitativos constitui uma parcela expressiva do empenho na consecução desta pesquisa. Todas as estatísticas apresentadas a seguir foram produzidas pelo pesquisador como elementos indispensáveis à investigação. As informações constantes das tabelas e gráficos que apresento neste capítulo, foram sistematizadas em busca de subsídios à sustentação da tese e não foram divulgadas ao corpo técnico da CRG.

É necessário esclarecer que a SRH publica com periodicidade trimestral um panorama da distribuição do quantitativo, com detalhamento para servidores do Poder Executivo Civil Federal, mas não dispõe de dados estatísticos específicos quanto à responsabilização dos servidores civis¹⁰.

Este banco de dados se configura como uma contribuição significativa da pesquisa para o entendimento do fenômeno da responsabilização na administração pública federal brasileira.

¹⁰ Ver Boletim Estatístico de Pessoal, SRH/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

5.2.1. DADOS EXTRAIDOS DA BASE SIAPE

Neste segmento apresento uma análise dos dados quantitativos obtidos por meio de uma extração, promovida com a mediação dos técnicos da CRG, na base do SIAPE. O tratamento e a análise dos dados foram realizados com o auxílio do software estatístico SPSS versão 16.0¹¹.

Com o intuito de facilitar o entendimento do trabalho, disponibilizo as informações sistematizadas por categoria analítica em tabelas descritivas e os seus respectivos gráficos, de modo a proporcionar ao leitor uma melhor visualização dos resultados obtidos.

5.2.1.1. PERFIL DA BASE DE DADOS DO SIAPE

A Tabela 4 apresenta o perfil da base de dados do SIAPE. Nela estão quantificados todos os servidores cadastrados na administração pública federal, ativos e inativos. Os quantitativos dos casos de exclusão (demissão, aposentadoria, etc.), de punição por demissão, de punição por afastamento e dos excluídos retornados também são dimensionados.

Na Figura 2 apresento a representação dos quantitativos da base por meio de um Diagrama de Venn. Em termos estatísticos o percentual de punidos com demissão é extremamente baixo em relação ao número total de casos. De modo análogo, o percentual de casos de punição por afastamento é bastante reduzido, se comparado com o percentual de punidos com demissão. Por outro lado, o número de casos de servidores retornados é bastante significativo. É possível inferir que, em termos absolutos, as punições mais leves, do tipo: advertência ou suspensão, não são aplicadas.

¹¹ As versões anteriores do software SPSS não possibilitaram a importação dos dados da base SIAPE referentes a datas, por exemplo. Uma conversão dos formatos dos dados teve que ser realizada. Foi necessário a aquisição de uma nova versão do software, a versão 16.0.

Casos	Número de servidores
Total (ativos e inativos)	1.978.227
Excluídos	990.860
Punidos por Demissão	73.333
Punidos por Afastamento	2.013 (Excluídos 101)
Retornados	8.110

Tabela 4: Perfil da Base de Dados do SIAPE

Fonte: SIAPE

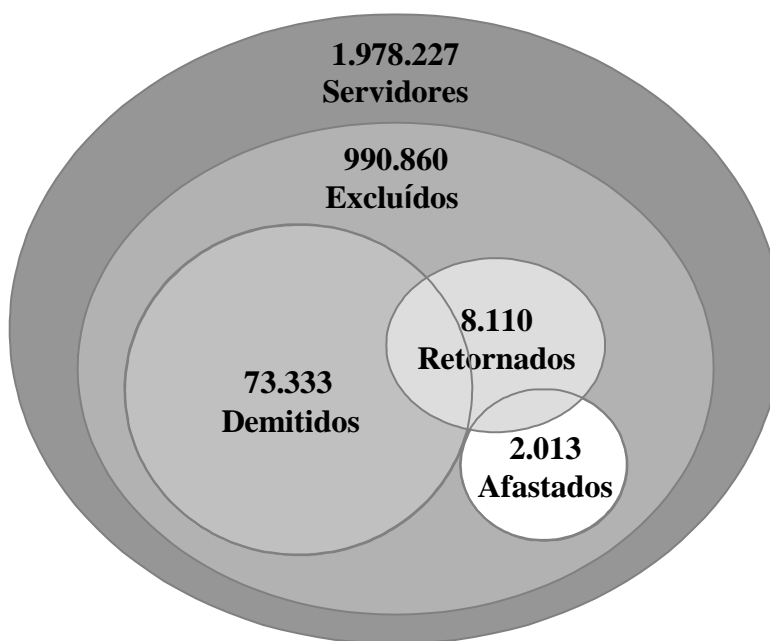


Figura 2: Diagrama representativo do Perfil da Base de Dados do SIAPE

Fonte: SIAPE

5.2.1.2. PERFIL DA FUNÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Nesta seção apresento um perfil quantitativo da função pública cadastrada no SIAPE. As tabelas com a estatística descritiva e seus respectivos gráficos informam sobre a frequência das principais características do quadro de servidores que compõem a função pública na esfera do poder executivo federal.

As distribuições de frequência estão referidas às seguintes características: sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, regime jurídico, situação funcional e naturalidade. Esta última,

além de disponibilizada por unidade da federação, também é apresentada por meio de um comparativo percentual da naturalidade por Região brasileira.

A Tabela 5 e a Figura 3 apresentam o perfil da função pública federal, segundo a sua distribuição de frequência por sexo. Um predomínio dos indivíduos do sexo masculino pode ser observado (63%), em comparação com a participação feminina (37%).

Sexo	Frequência	%
NÃO INFORMADO	7248	0,4%
FEMININO	725724	36,7%
MASCULINO	1245255	62,9%
TOTAL	1978227	100,0%

Tabela 5: Distribuição de Frequência da Função Pública por Sexo

Fonte: SIAPE

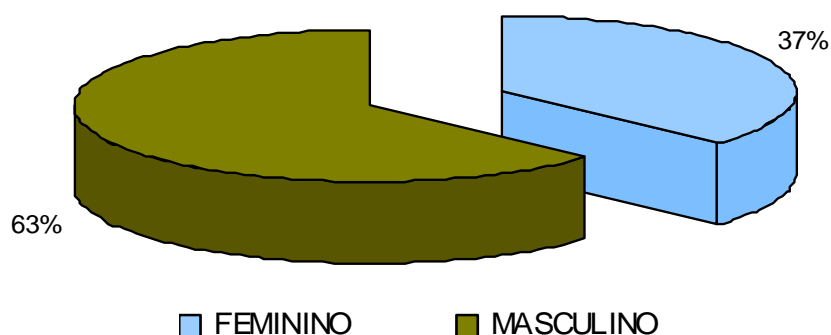


Figura 3: Comparativo Percentual da Função Pública por Sexo

Fonte: SIAPE

A distribuição de frequência por faixa etária é relevada na Tabela 6. Na sequência, a Figura 4 expõe o comparativo percentual dos servidores civis por faixa etária. A distribuição percentual de servidores por faixa etária é crescente. Isto é, há uma relação direta entre o aumento quantitativo de servidores na medida em que avançam as faixas etárias. O que pode estar relacionado à questão da estabilidade na função pública.

Faixa Etária	Frequência	%	% Acumulado
< 30	78292	4,0%	4,0%
31 A 40	205571	10,4%	14,6%
41 A 50	363858	18,4%	32,8%
51 A 60	409442	20,7%	53,5%
> 60	886424	44,8%	98,3%
NÃO INFORMADO	34640	1,8%	100%
TOTAL	1978227	100,0%	100%

Tabela 6: Distribuição de Frequência da Função Pública por Faixa Etária

Fonte: SIAPE

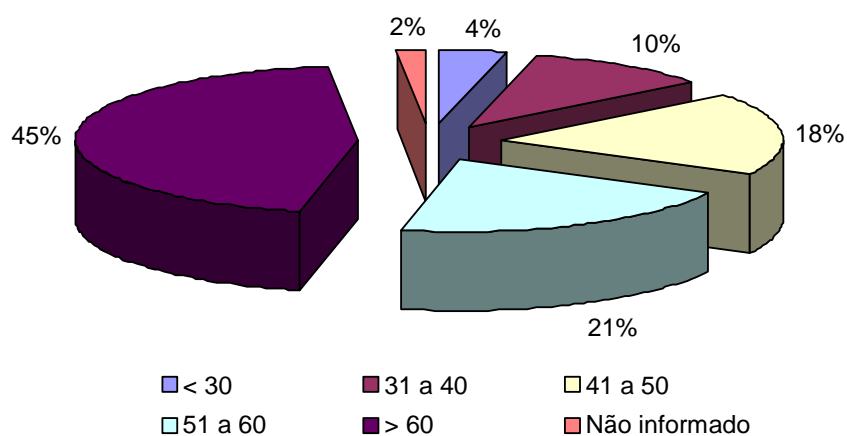


Figura 4: Comparativo Percentual da Função Pública por Faixa Etária

Fonte: SIAPE

A Tabela 7 e a Figura 5 apresentam o perfil da função pública federal por estado civil. A maior parcela de servidores é constituída de casados (60%), seguida do grupo dos solteiros (26%), dos viúvos (5%) e dos divorciados e separados judicialmente (4% cada). O número de viúvos é relativamente baixo, considerando a maior frequência de servidores nas faixas etárias mais elevadas.

Estado Civil	Frequência	%	% Acumulado
SOLTEIRO	513248	26%	26%
CASADO	1191518	60%	86%
SEPARADO JUDIC.	69360	4%	90%
DIVORCIADO	82546	4%	94%
VIUVO	103309	5%	99%
NAO INFORMADO	18246	1%	100%
TOTAL	1978227	100%	100%

Tabela 7: Distribuição de Frequência da Função Pública por Estado Civil

Fonte: SIAPE

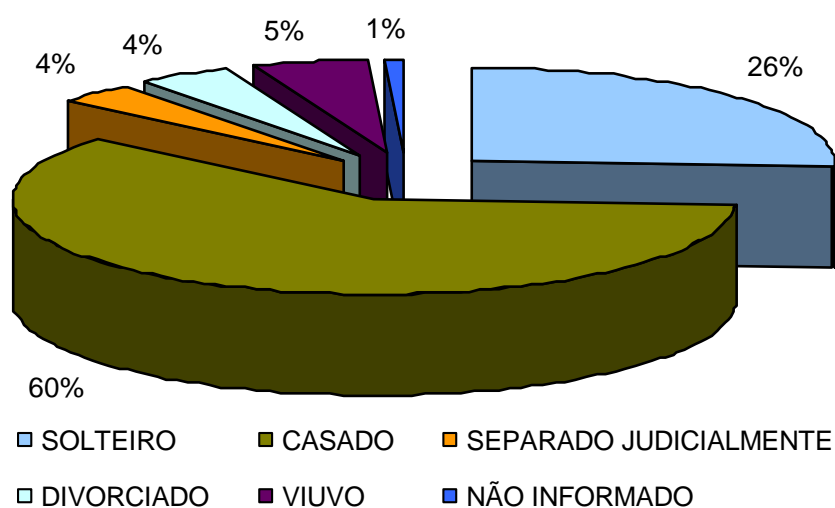


Figura 5: Comparativo Percentual da Função Pública por Estado Civil

Fonte: SIAPE

A escolaridade da função pública federal é representada na Tabela 8 e na Figura 6. Um percentual elevado de servidores (41%) possui ensino superior completo, (25%) concluíram o ensino médio, (11%) terminaram o ensino fundamental, outros (11%) têm ensino fundamental incompleto, (7%) concluíram apenas a alfabetização e (1%) é constituído por analfabetos. Um dado positivo é que o nível de escolaridade está acima dos padrões brasileiros, (66%) dos servidores concluíram o ensino médio.

Escolaridade	Frequência	%	% Acumulado
NÃO INFORMADO	82280	4%	4%
ANALFABETO	15106	1%	5%
ALFABETIZADO	137753	7%	12%
4ª COMPLETA	133	0%	12%
ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	215368	11%	23%
ENSINO FUNDAMENTAL	220252	11%	34%
SEGUNDO GRAU INCOMPLETO	2	0%	34%
ENSINO MEDIO	490768	25%	59%
SUPERIOR INCOMPLETO	4	0%	59%
ENSINO SUPERIOR	816561	41%	100%
TOTAL	1978227	100%	100%

Tabela 8: Distribuição de Frequência da Função Pública por Escolaridade

Fonte: SIAPE

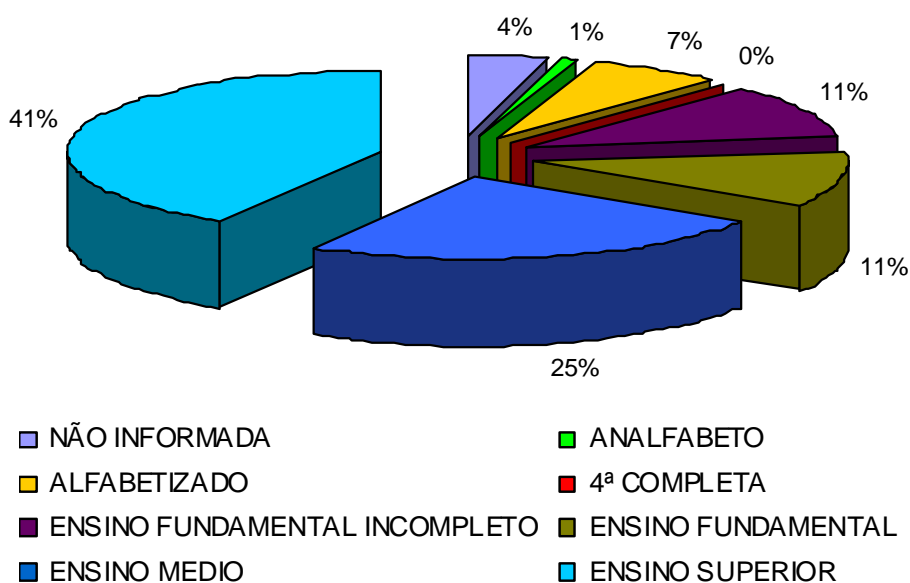


Figura 6: Comparativo Percentual da Função Pública por Escolaridade

Fonte: SIAPE

No que se refere ao regime jurídico que estabelece o vínculo empregatício dos servidores, (85%) são regidos pelo Regime Jurídico Único – RJU; (7%) são vinculados a Contratos Temporários, (3%) estão sob a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, (2%) ocupam cargos de Natureza Especial, (2%) são regidos pelo Regime Militar, (1%) aparece como

Médico Residente, e os Anistiados, que configuram um pequeno grupo, recentemente integrado ao campo da função pública, conforme demonstram a Tabela 9 e a Figura 7.

Regime Jurídico	Frequência	%	% Acumulado
NÃO INFORMADO	9	0%	0%
ANISTIADO	3258	0%	0%
CONTRATO TEMPORÁRIO	130087	7%	7%
CONSOLIDACAO DAS LEIS DO TRABALHO	68878	3%	10%
REGIME JURÍDICO ÚNICO	1662709	85%	95%
MÉDICO RESIDENTE	28135	1%	96%
NATUREZA ESPECIAL	40590	2%	98%
REGIME MILITAR	44561	2%	100%
TOTAL	1978227	100%	100%

Tabela 9: Distribuição de Frequência da Função Pública por Regime Jurídico

Fonte: SIAPE

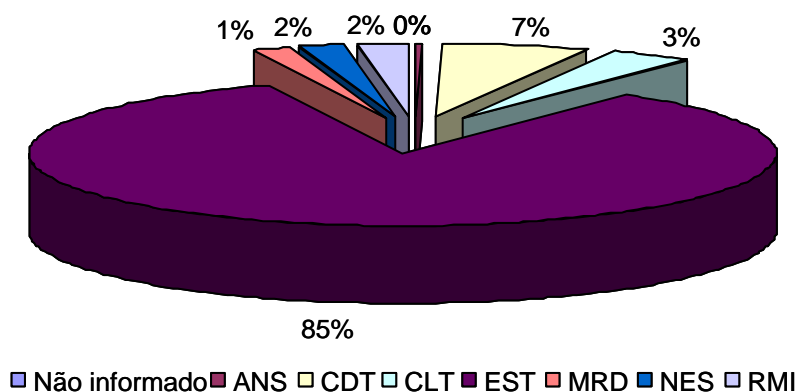


Figura 7: Comparativo Percentual da Função Pública por Regime Jurídico

Legenda: ANS = Anistiado; CDT= Contrato Temporário; CLT = Consolidação das Leis do Trabalho; EST = Regime Jurídico Único; MRD = Médico Residente; NES = Natureza Especial; RMI = Regime Militar.

Fonte: SIAPE

A distribuição de frequência do perfil da função pública por naturalidade está representada na Tabela 10 e na

Figura 8. Os estados que se destacam como terras natais dos servidores são respectivamente: Rio de Janeiro (15,57%), Minas Gerais (10,88%), Rio Grande do Sul (10,53%), São Paulo (8,63%) e Bahia (5,08%).

Na

Figura 9, o comparativo percentual segundo a naturalidade dos servidores também é apresentado por Região. A maior contribuição é da Região Sudeste, (36,6%), seguida da Região Nordeste, (25,8%). As Regiões Sul, Norte e Centro-Oeste somam (26,1%). Cerca de (11%) dos servidores não têm informação relativa ao seu estado de origem cadastrada no SIAPE.

	Frequência	%
NÃO INFORMADO	220896	11,20%
NORTE	182701	9,20%
AC	10348	0,50%
AM	27224	1,40%
AP	14308	0,70%
PA	63411	3,20%
RO	10443	0,50%
RR	9263	0,50%
TO	47704	2,40%
NORDESTE	510570	25,80%
AL	27180	1,40%
BA	94433	4,80%
CE	82834	4,20%
MA	53481	2,70%
PB	60128	3,00%
PE	94352	4,80%
PI	38198	1,90%
RN	39504	2,00%
SE	20460	1,00%
CENTRO OESTE	130676	6,50%
DF	49078	2,50%
GO	49969	2,50%
MS	14831	0,70%
MT	16798	0,80%

SUDESTE	726165	36,60%
ES	33667	1,70%
MG	202230	10,20%
RJ	347093	17,50%
SP	143175	7,20%
<i>(continuação)</i>	Frequência	%
SUL	207219	10,40%
PR	50308	2,50%
RS	118445	6,00%
SC	38466	1,90%
TOTAL	1978227	100%

Tabela 10: Distribuição de Frequência da Função Pública por Naturalidade

Fonte: SIAPE

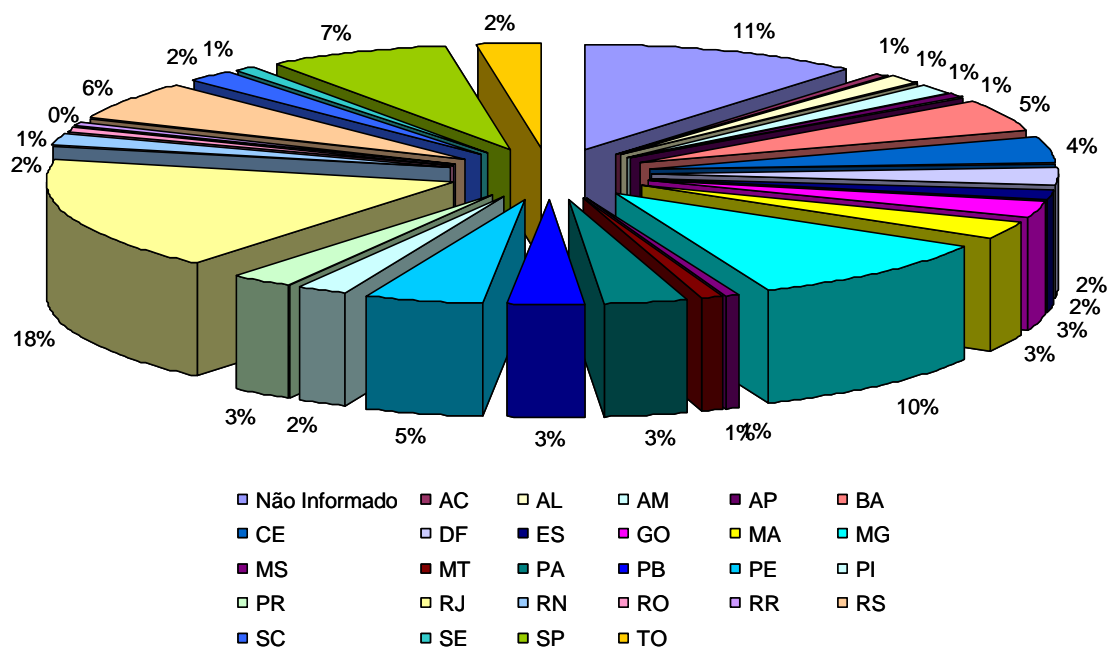


Figura 8: Comparativo Percentual da Função Pública por Naturalidade

Fonte: SIAPE

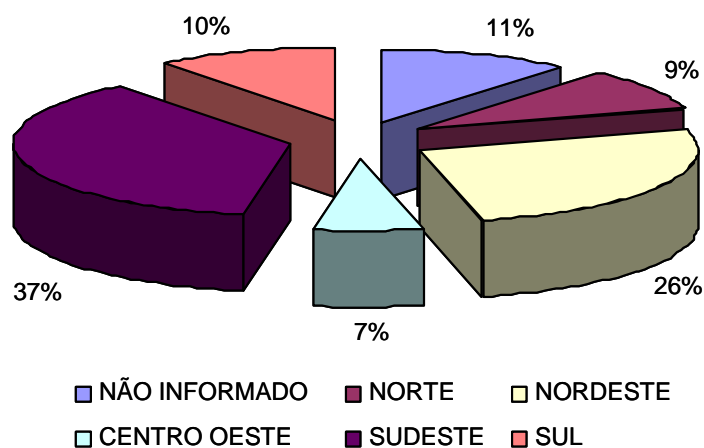


Figura 9: Comparativo Percentual da Função Pública - Naturalidade por Região

Em relação à situação funcional o perfil da função pública apresenta um amplo espectro de categorias. Há servidores cadastrados em 40 situações funcionais distintas. Quatro delas representam (85,7%) do total, e se destacam em números percentuais, : Os (35,9%) de servidores ativos permanentes, os (26%) de aposentados, os (17,2%) de instituidores de pensão e os (6,6%) que estão contratados temporariamente. Estas e as demais situações funcionais são apresentadas na Tabela 11 e na Figura 10.

	Frequência	%	% Acumulado
ATIVO PERMANENTE	710684	35,9%	35,9%
APOSENTADO	513655	26,0%	61,9%
REQUISITADO	37896	1,9%	63,8%
NOMEADO CARGO COMISSÃO	46871	2,4%	66,2%
SEM VINCULO	37557	1,9%	68,1%
TABELISTA (ESP/EMERG)	3073	0,2%	68,2%
NATUREZA ESPECIAL	446	0,0%	68,3%
CEDIDO	14690	0,7%	69,0%
REDISTRIBUIDO	4926	0,2%	69,2%
ATIVO TRANSITORIO	1267	0,1%	69,3%
EXCEDENTE A LOTACAO	613	0,0%	69,3%
CONTRATO TEMPORARIO	130087	6,6%	75,9%
EM DISPONIBILIDADE	3964	0,2%	76,1%
REQ. DE OUTROS ORGAOS	7748	0,4%	76,5%
INSTITUIDOR PENSÃO	341104	17,2%	93,7%
REQ. MILITAR P/PR	4993	0,3%	94,0%
APOSENTADO TCU733/94	56	0,0%	94,0%
EXERC DESCENT CARREI	10489	0,5%	94,5%
EXERCICIO PROVISORIO	809	0,0%	94,6%
CELETISTA	3334	0,2%	94,7%
ATIVO PERM L.8878/94	606	0,0%	94,8%
ANISTIADO ADCT CF	41	0,0%	94,8%
CELETISTA/EMPREGADO	53015	2,7%	97,5%
CLT ANS DEC JUDICIAL	23	0,0%	97,5%
CLT-APOS.COMPLEMENTO	404	0,0%	97,5%
CLT-APS.DEC.JUDICIAL	19	0,0%	97,5%
CLT-INST.PS DEC JUDI	1	0,0%	97,5%
EMPREGO PÚBLICO	5731	0,3%	97,8%
REFORMA CBM / PM	7180	0,4%	98,1%
RESERVA CBM / PM	2018	0,1%	98,2%
REQUISITADO MILITAR	580	0,0%	98,3%
ANIST.PUBLICO L10559	1983	0,1%	98,4%
ANIST.PRIVADO L10559	603	0,0%	98,4%
COLABORADOR PCCTAE	23	0,0%	98,4%
EXC. INDISCIPLINA	259	0,0%	98,4%
PENSIONISTA	31189	1,6%	100,0%
BENEFICIARIO PENSÃO	1	0,0%	100,0%
QE/MRE - CEDIDO	9	0,0%	100,0%
QUADRO ESPEC.-QE/MRE	182	0,0%	100,0%
EXCEDENTE A LOT/MRE	98	0,0%	100,0%

Tabela 11: Distribuição de Frequência da Função Pública por Situação Funcional

Fonte: SIAPE

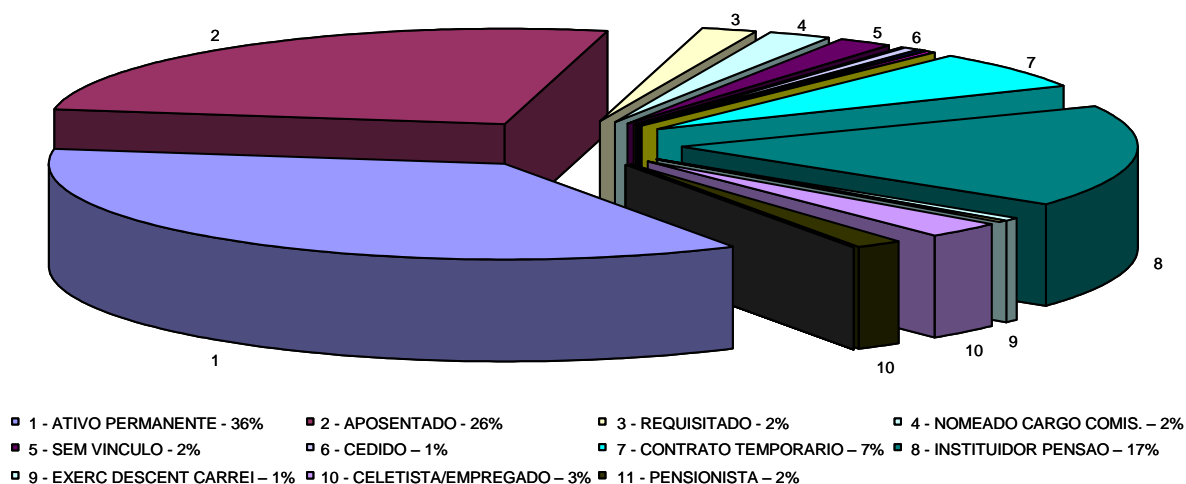


Figura 10: Comparativo Percentual da Função Pública por Situação Funcional

Fonte: SIAPE

5.2.1.3. PERFIL DAS EXCLUSÕES

Nesta seção apresento um perfil quantitativo dos casos objeto de exclusões na função pública cadastrada no SIAPE. As tabelas com a estatística descritiva e seus respectivos gráficos informam sobre a frequência das principais características do perfil das exclusões na esfera do poder executivo civil federal.

Para facilitar a leitura, sigo a mesma sequência de apresentação da seção anterior, do perfil da função pública. As distribuições de frequência estão referidas às seguintes características: sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, regime jurídico, situação funcional e naturalidade. Esta última, além de disponibilizada por unidade da federação, também é apresentada por meio de um comparativo percentual da naturalidade por região brasileira.

A Tabela 10 e a Figura 11 apresentam o perfil das exclusões na função pública federal, segundo a sua distribuição de frequência por sexo. O percentual de indivíduos do sexo masculino (69,3%) excluídos, em comparação com a participação feminina (30%), apresenta uma distribuição de frequência diferente da observada na função pública. Isto é, o percentual de homens excluídos é um pouco mais elevado que o de mulheres.

	Frequência	%	% Acumulado
NÃO INFORMADO	7248	0,7%	0,7%
FEMININO	297402	30,0%	30,7%
MASCULINO	686210	69,3%	100,0%
TOTAL	990860	100%	100,0%

Tabela 12: Distribuição de Frequência de Exclusões por Sexo

Fonte: SIAPE

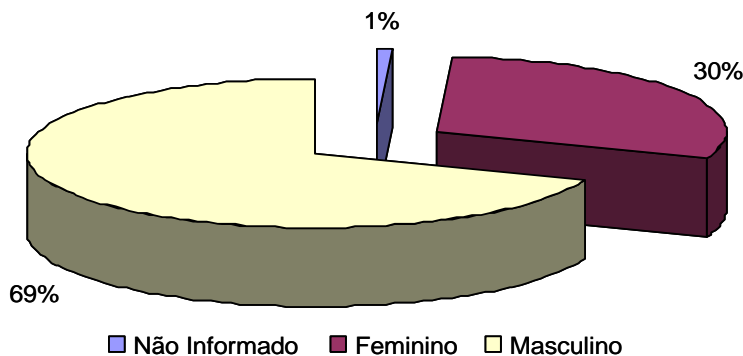


Figura 11: Comparativo Percentual das Exclusões por Sexo

Fonte: SIAPE

A Tabela 13 informa a distribuição de frequência de exclusões por faixa etária. Na sequência, a Figura 12 expõe o comparativo percentual dos servidores civis excluídos por faixa etária. A distribuição percentual de servidores por faixa etária revela que (56,1%) das exclusões estão na faixa acima de 60 anos, por conta dos casos de aposentadoria na função pública.

	Frequência	%	% Acumulado
NÃO INFORMADO	23861	2,4	2,4
< 30	32229	3,3	3,3
31 A 40	103226	10,7	14,0
41 A 50	144440	14,9	28,9
51 A 60	144849	15,0	43,9
> 60	542255	56,1	100,0
Total	990860	100,0	100,0

Tabela 13: Distribuição de Frequência de Exclusões por Faixa Etária

Fonte: SIAPE

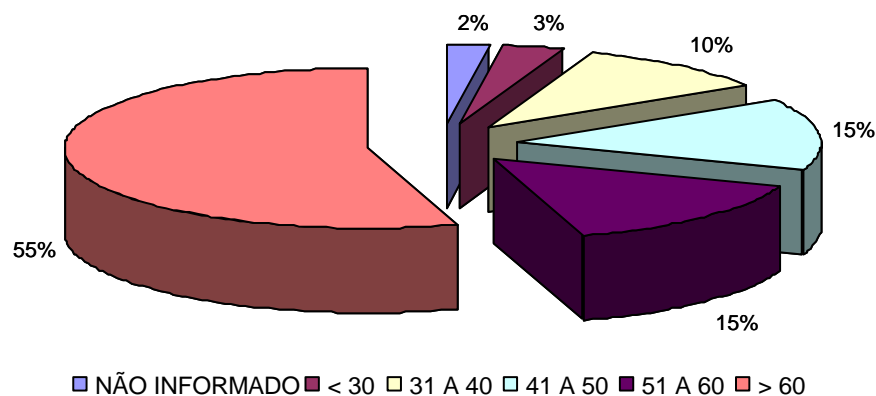


Figura 12: Comparativo Percentual de Exclusões por Faixa Etária
Fonte: SIAPE

A Tabela 14 e a Figura 13 apresentam o perfil das exclusões na função pública federal por estado civil. A maior parcela de servidores também é constituída de casados (62,1%), seguida do grupo dos solteiros (24%), dos viúvos (5,9%) e dos divorciados e separados judicialmente (3% cada). A distribuição de frequência é bastante similar a da função pública.

	Frequência	%	% Acumulado
NÃO INFORMADO	17643	1,8	1,8
SOLTEIRO	238028	24,0	25,8
CASADO	615567	62,1	87,9
SEPARADO JUDIC.	30206	3,0	91,0
DIVORCIADO	30898	3,1	94,1
VIUVO	58518	5,9	100,0
Total	990860	100,0	100,0

Tabela 14: Distribuição de Frequência de Exclusões por Estado Civil
Fonte: SIAPE

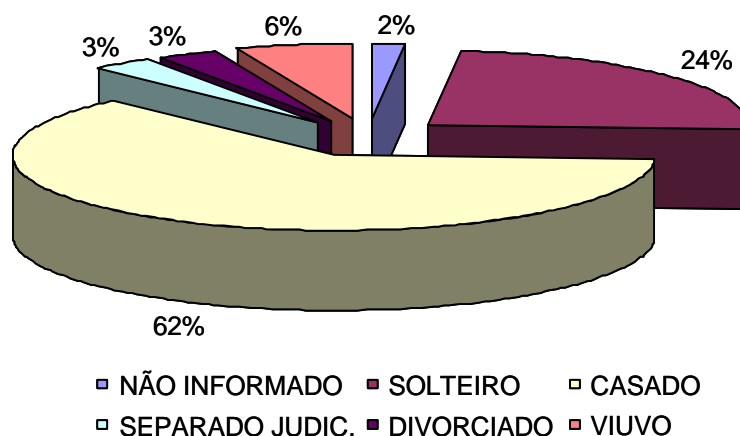


Figura 13: Comparativo Percentual de Exclusões por Estado Civil

Fonte: SIAPE

A escolaridade dos excluídos na função pública federal é representada na Tabela 15 e na Figura 14. Um percentual de servidores (36%) possui ensino superior completo, (20,7%) concluíram o ensino médio, (10,4%) terminaram o ensino fundamental, outros (12,7%) têm ensino fundamental incompleto, (10,4%) concluíram apenas a alfabetização e (1,5%) é constituído por analfabetos. O nível de escolaridade dos excluídos é alto, (56,7%) dos servidores concluíram pelo menos o ensino médio.

	Frequência	%	% Acumulado
NÃO INFORMADO	80596	8,1%	8,1%
ANALFABETO	14996	1,5%	9,6%
ALFABETIZADO SEM CURSOS REGULARES	103235	10,4%	20,1%
4A. SERIE DO PRIMEIRO GRAU COMPLETA	31	0,0%	20,1%
ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	126217	12,7%	32,8%
ENSINO FUNDAMENTAL	103245	10,4%	43,2%
SEGUNDO GRAU INCOMPLETO	2	0,0%	43,2%
ENSINO MÉDIO	205363	20,7%	64,0%
SUPERIOR INCOMPLETO	4	0,0%	64,0%
ENSINO SUPERIOR	357171	36,0%	100,0%
TOTAL	990860	100,0%	100,0%

Tabela 15: Distribuição de Frequência de Exclusões por Escolaridade

Fonte: SIAPE

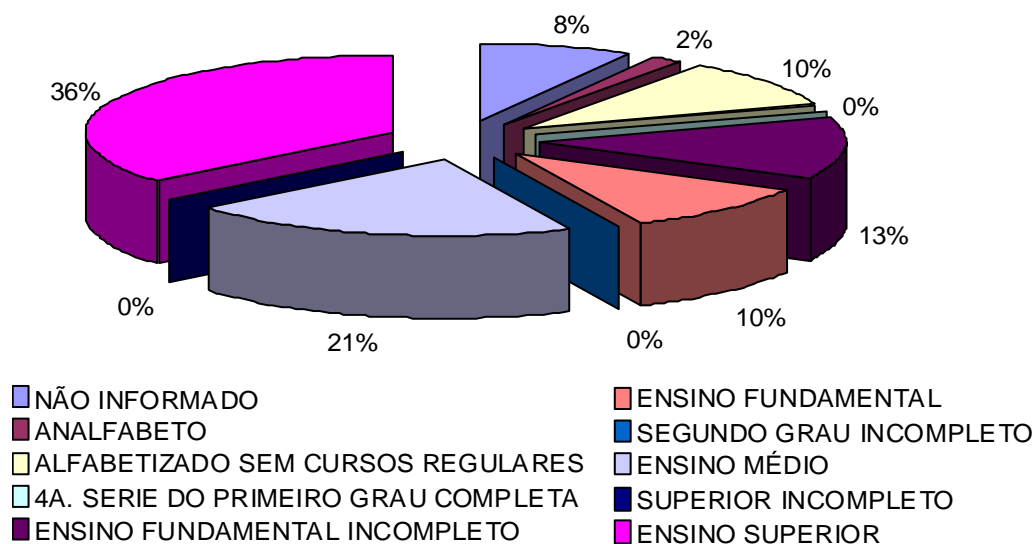


Figura 14: Comparativo Percentual de Exclusões por Escolaridade

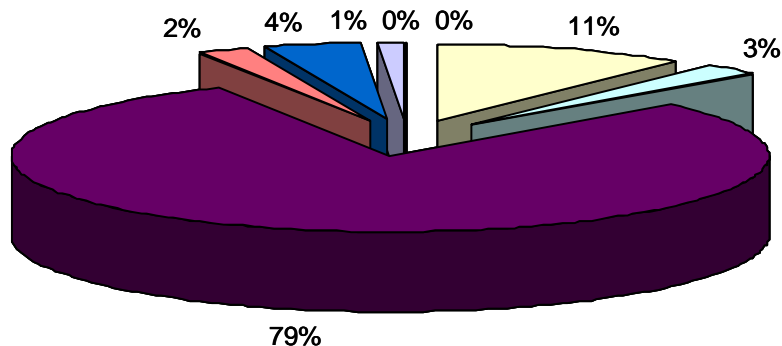
Fonte: SIAPE

No que diz respeito ao regime jurídico que estabelece o vínculo empregatício dos servidores excluídos, (79,1%) são regidos pelo Regime Jurídico Único – RJU; (10,8%) são vinculados a Contratos Temporários, (2,5%) estão sob a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, (4,1%) ocupam cargos de Natureza Especial, (1,2%) são regidos pelo Regime Militar, (2,2%) aparece como Médico Residente, e (0,1%) de Anistiados, conforme demonstram a Tabela 16 e a Figura 15.

	Frequência	%	% Acumulado
NÃO INFORMADO	9	0,0%	0,0%
ANS	756	0,1%	0,1%
CDT	107009	10,8%	10,9%
CLT	25110	2,5%	13,4%
EST	783876	79,1%	92,5%
MRD	21596	2,2%	94,7%
NES	40145	4,1%	98,8%
RMI	12359	1,2%	100,0%
Total	990860	100,0%	100,0%

Tabela 16: Distribuição de Frequência de Exclusões por Regime Jurídico

Fonte: SIAPE



■ NÃO INFORMADO ■ ANS ■ CDT ■ CLT ■ EST ■ MRD ■ NES ■ RMI

Legenda: ANS = Anistiado; CDT= Contrato Temporário; CLT = Consolidação das Leis do Trabalho; EST = Regime Jurídico Único; MRD = Médico Residente; NES = Natureza Especial; RMI = Regime Militar.

Fonte: SIAPE

Figura 15: Comparativo Percentual de Exclusões por Regime Jurídico

A distribuição de frequência do perfil dos excluídos na função pública por naturalidade está representada na Tabela 17 e na Figura 16. Os estados que se destacam como terras natais dos servidores são respectivamente: Rio de Janeiro (15,0%), Minas Gerais (8,9%), São Paulo (6,1%), Rio Grande do Sul (5,3%), Pernambuco (4,2%), Tocantins e Bahia (4,1%) cada um.

Na Figura 17, o comparativo percentual segundo a naturalidade dos servidores também é apresentado por Região. A maior contribuição é da Região Sudeste, (31,5%), seguida da Região Nordeste, (22,1%). As Regiões Sul, Norte e Centro-Oeste somam (24,7%). Dentre os servidores excluídos, (21,7%) não têm informação relativa ao seu estado de origem cadastrada no SIAPE.

	Frequência	%
NÃO INFORMADO	214733	21,7
NORTE	95392	9,6
AC	4338	0,4
AM	11326	1,1
AP	4272	0,4
PA	26946	2,7
RO	4750	0,5
RR	3023	0,3
TO	40737	4,1
NORDESTE	218799	22,1
AL	11755	1,2
BA	40772	4,1
CE	35424	3,6
MA	22524	2,3
PB	25607	2,6
PE	41411	4,2
PI	16626	1,7
RN	15886	1,6
SE	8794	0,9
CENTRO OESTE	58277	5,9
DF	20871	2,1
GO	22513	2,3
MS	6855	0,7
MT	8038	0,8
SUDESTE	312384	31,5
ES	14697	1,5
MG	88243	8,9
RJ	149059	15,0
SP	60385	6,1
SUL	91275	9,2
PR	22465	2,3
RS	52437	5,3
SC	16373	1,7
TOTAL	990860	100,0

Tabela 17: Distribuição de Frequência de Exclusões por Naturalidade
Fonte: SIAPE

	Frequência	%	% Acumulado
ATIVO PERMANENTE	210142	21,2	21,2
APOSENTADO	144859	14,6	35,8
REQUISITADO	32653	3,3	39,1
NOMEADO CARGO COMISSÃO	39664	4,0	43,1
SEM VINCULO	30549	3,1	46,2
TABELISTA(ESP/EMERG)	2924	0,3	46,5
NATUREZA ESPECIAL	405	0,0	46,5
CEDIDO	2487	0,3	46,8
REDISTRIBUIDO	4926	0,5	47,3
ATIVO TRANSITORIO	1267	0,1	47,4
EXCEDENTE A LOTAÇÃO	162	0,0	47,4
CONTRATO TEMPORÁRIO	107009	10,8	58,2
EM DISPONIBILIDADE	3964	0,4	58,6
REQUISITADO DE OUTROS ÓRGÃOS	5555	0,6	59,2
INSTITUIDOR PENSÃO	341048	34,4	93,6
REQUISIÇÃO MILITAR P/PR	3707	0,4	94,0
APOSENTADO TCU 733/94	18	0,0	94,0
EXERCICIO DESCENT CARREI	5212	0,5	94,5
EXERCICIO PROVISÓRIO	397	0,0	94,6
CELETISTA	3133	0,3	94,9
ATIVO PERMANENTE L 8878/94	606	0,1	94,9
ANISTIADO ADCT CF	19	0,0	94,9
CELETISTA/EMPREGADO	17887	1,8	96,7
CLT ANS DEC JUDICIAL	19	0,0	96,7
CLT APOSENTADO COMPLEMENTO	135	0,0	96,8
EMPREGO PUBLICO	110	0,0	96,8
REFORMA CBM / PM	162	0,0	96,8
RESERVA CBM / PM	11	0,0	96,8
REQUISITADO MILITAR	263	0,0	96,8
ANIST.PUBLICO L10559	70	0,0	96,8
ANIST.PRIVADO L10559	15	0,0	96,8
COLABORADOR PCCTAE	4	0,0	96,8
EXC. INDISCIPLINA	259	0,0	96,8
PENSIONISTA	31189	3,1	100,0
BENEFICIARIO PENSÃO	1	0,0	100,0
QUADRO ESPEC.-QE/MRE	16	0,0	100,0
EXCEDENTE A LOT/MRE	13	0,0	100,0
Total	990860	100,00	100,0

Tabela 18: Distribuição de Frequência de Exclusões por Situação Funcional

Fonte: SIAPE

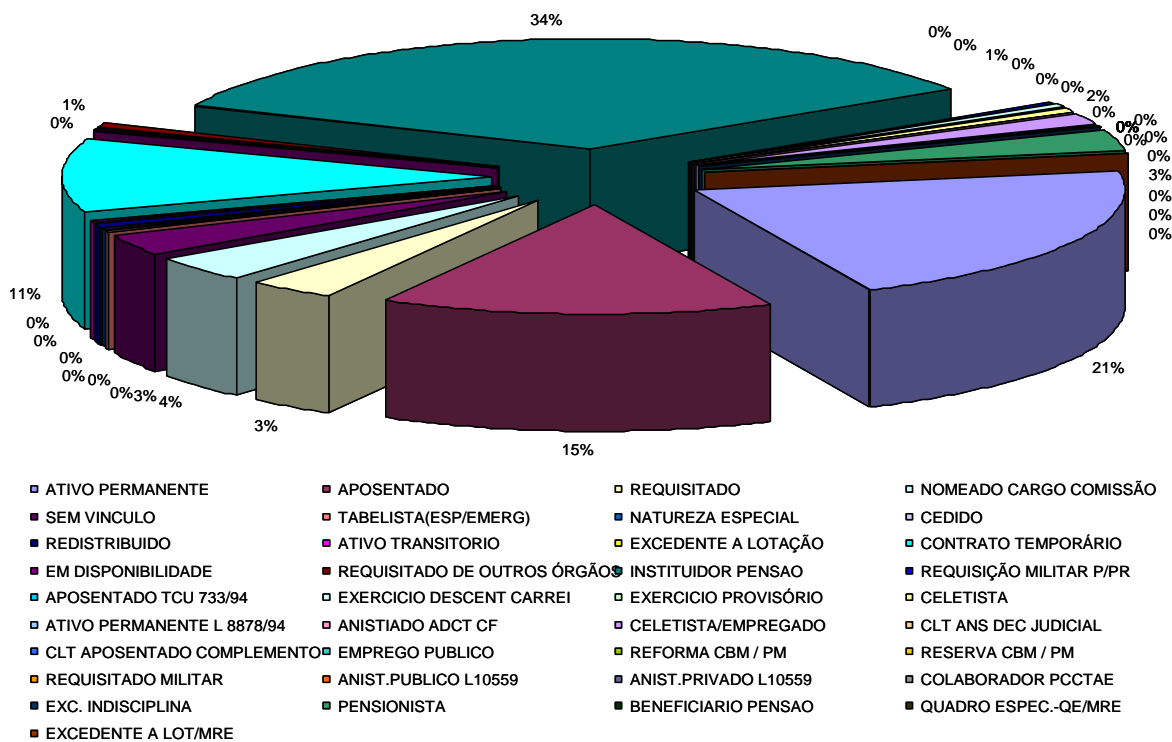


Figura 18: Comparativo Percentual de Exclusões por Situação Funcional
Fonte: SIAPE

5.2.1.4. PERFIL DAS DEMISSÕES

Nesta seção apresento um perfil quantitativo dos casos de demissões, relacionadas exclusivamente a algum tipo de punição, na função pública cadastrados no SIAPE. As tabelas com a estatística descritiva e seus respectivos gráficos informam sobre a frequência das principais características do perfil das demissões na esfera do poder executivo civil federal.

Para facilitar a leitura, sigo a mesma sequência de apresentação das seções anteriores, do perfil da função pública e das exclusões. As distribuições de frequência estão referidas às seguintes características: sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, regime jurídico, situação funcional e naturalidade. Esta última, além de disponibilizada por unidade da federação, também é apresentada por meio de um comparativo percentual da naturalidade por região brasileira.

No caso específico das demissões, a depuração dos dados a partir das informações disponíveis na base de dados se deu por meio de um intenso trabalho de filtragem e seleção, conduzido entre tentativas frustradas e insistentes retomadas. No processo de importação dos dados extraídos da base do SIAPE, percebi que as informações referentes às demissões, assim como outros itens que assinalo na tabela Categorias Válidas - SIAPE, não seguem uma parametrização codificada. Isto é, cada informação é inserida no sistema de acordo com a conveniência daquele que insere.

Para prosseguir com a investigação, realizei um exame detalhado de cada uma das 1.140 (mil cento e quarenta) menções diferentes sobre demissão existentes na base. A relação foi disponibilizada pelos técnicos da CRG, em tabela Excel, e promovi uma seleção criteriosa das menções, caso a caso, até reduzir o número de possibilidades à tipologia que apresento a seguir.

Na tarefa de precisar quais as possíveis de ocorrências de demissões relacionadas à punição a partir da base de exclusões na função pública federal, tive que realizar uma etapa de identificação das referencias mencionadas na base de dados. Na Tabela 19, apresento a sistematização das ocorrências de demissões.

DECISÃO ADMINISTRATIVA DO ÓRGÃO
DISPENSA DE EMPREGO SEM JUSTA CAUSA
DISPENSA DE EMPREGO POR JUSTA CAUSA
DEMISSAO
EXONERACAO DECISAO TCU NO 234/93
Terceirizados – Admissão irregular de pessoal após a Constituição de 1988.
RESCISAO DE CONTRATO
SUSPENSAO CONTRATUAL
DISPENSA DE FUNCAO
DECISAO JUDICIAL
EXCLUSÃO DECORRENTE APLICACAO ART 217, II, LEI 8112/90
Beneficiários de Pensões Temporárias
EXCLUSAO DECORRENTE APLIC. ART.217, INC.II, LEI 8112
Beneficiários de Pensões Temporárias
DEMISSAO - ART. 132, LEI 8112/90
Contratação para atender a necessidades temporárias de excepcional interesse público (Revogada pela Lei 8745/93)
DECISAO JUDICIAL
ARTIGO 134 - LEI 8.112/90
Cassada a aposentadoria ou a disponibilidade de inativo que tenha praticado, na atividade, falta punível com demissão
DECISAO ADMINISTRATIVA – MARE
DEMISSAO (ART.132-LEI 8112/90 INC. XII)
Acumulação ilegal de cargos, empregos ou funções públicas
ACAO CIVIL PUBLICA 960001155-9 DE 07OUT1996
Ação Civil Pública - Lei 7.347/85
Responsabilidade por danos ao meio ambiente, ao consumidor, a bens de direitos ao valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico
ANULACAO DO ATO DE NOMEACAO (ART. 3, DEC. 2027/96)
Decreto 2027/96 Dispõe sobre a nomeação para cargo ou emprego efetivo na Administração Pública
EXONERACAO CARGO EFETIVO (ART. 1, DEC. 2027/96)
Decreto 2027/96 Dispõe sobre a nomeação para cargo ou emprego efetivo na Administração Pública
SUSPENSAO DA APOSENTADORIA (ART. 1, DEC. 2027/96)
Decreto 2027/96 Dispõe sobre a nomeação para cargo ou emprego efetivo na Administração Pública
PORTARIA NR. 3517 DE 05DEZ1996
Normas Regulamentadoras (NR) – Regulamentam e fornecem orientações sobre procedimentos obrigatórios relacionados à Medicina e Segurança do Trabalho
PORTARIA NR 3532 DE 09DEZ1996
Normas Regulamentadoras (NR) – Regulamentam e fornecem orientações sobre procedimentos obrigatórios relacionados à Medicina e Segurança do Trabalho

<i>(continuação)</i>
DEMISSAO ART 137, CAPUT LEI 8112/90
Infringir o Art. 117, IX e XI – impedido de exercer nova investidura por 05 anos
IX – valimento do cargo em proveito pessoal ou de outrem
XI – atuar como procurador ou intermediário junto a repartições públicas
DEMISSAO ART 137 PARAGRAFO UNICO, LEI 8112/90
Impedido de retornar ao serviço público. Infringir Art. 132, I, IV, VIII, X e XI
I – Crime contra a administração Pública
IV – Improbidade administrativa
VIII – Aplicação irregular de dinheiros públicos
X – lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio nacional
XI – Corrupção
TRANSP.DEC. JUDICIAL RT 08.1515/89 E 1.615/89
INCONSTITUCIONALIDADE DE ASCENCAO FUNCIONAL CF/88
DEMISSAO SEM JUSTA CAUSA/EMPRESA
DEMISSAO POR JUSTA CAUSA/EMPRESA
DEMISSAO POR DECISAO JUDICIAL
DEMISSAO SEM JUSTA CAUSA PELO EMPREGADO
FRAUDE
ARTIGO 38 PARAGRAFO UNICO LEI 10486/02
Lei 10486/02 Dispõe sobre a remuneração de militares.
Art. 38 – Pensão a beneficiários
CASSACAO DE APOSENTADORIA-INC. IV ART 127 LEI 8112
REVERSAO, ART.25 DA LEI 8.112/90
Reversão é o retorno a atividade do servidor aposentado quando junta médica oficial declarar insubsistentes os motivos da aposentadoria
SUSPENSAO TEMPORARIA ADMINISTRATIVA
DESTITUICAO CARGO COMISSAO-ART. 137 LEI 8112/90
DESTIT CARGO COMISSAO ÷ UNICO ART. 137 LEI 8112/90

Tabela 19: Ocorrências de Demissões Relacionadas à Punição

Fonte: SIAPE

A tipologia de demissões na função pública civil federal e o percentual de cada tipo foram consolidados na Tabela 20 e na Figura 19. Reduzi a 33 o número de tipos consolidados. A maior parte das demissões se constituiu de rescisões contratuais (54,9%) e exoneração de terceirizados (10,1%). Também são exclusões frequentes demissões de empresas sem justa causa (6,1%), decisões administrativas (5,9%) e suspensões temporárias administrativas (4,4%).

	Frequência	%	% Acumulado
DECISÃO ADMINISTRATIVA	4291	5,9	5,9
DISPENSA SEM JUSTA CAUSA	530	,7	6,6
DISPENSA POR JUSTA CAUSA	24	,0	6,6
DEMISSÃO	2869	3,9	10,5
EXONERAÇÃO TERCEIRIZADOS TCU	7393	10,1	20,6
DECISÃO JUDICIAL	336	,5	21,1
RESCISÃO DE CONTRATO	40244	54,9	75,9
SUSPENSÃO CONTRATUAL	18	,0	76,0
DISPENSA DE FUNÇÃO	951	1,3	77,3
BENEFICIÁRIOS DE PENSÕES TEMPORÁRIAS	564	,8	78,0
DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA - EMPRESA	4438	6,1	84,1
DEMISSÃO POR JUSTA CAUSA - EMPRESA	204	,3	84,4
DEMISSÃO POR DECISÃO JUDICIAL	204	,3	84,6
DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA PELO EMPREGADO	822	1,1	85,8
DECISÃO JUDICIAL	632	,9	86,6
BENEFICIÁRIOS DE PENSÕES TEMPORÁRIAS	365	,5	87,1
DEMISSÃO ART.132 - 8112/90	3010	4,1	91,2
ART.134 - 8112/90	138	,2	91,4
ART 25 LEI 8112/90 REVERSÃO	28	,0	91,4
DECISÃO ADMINISTRATIVA - MARE	558	,8	92,2
DEMISSÃO - ART.132 - 8112/90 XII	188	,3	92,5
AÇÃO CIVIL PÚBLICA	907	1,2	93,7
ANULAÇÃO DO ATO DE NOMEAÇÃO ART.3 DEC 2027/96	70	,1	93,8
EXONERAÇÃO CARGO EFETIVO ART.3 DEC 2027/96	218	,3	94,1
SUSPENSÃO DE APOSENTADORIA ART.3 DEC 2027/96	48	,1	94,2
NR - NORMAS REGULAMENTADORAS PORTARIA 3517	37	,1	94,2
NR - NORMAS REGULAMENTADORAS PORTARIA 3532	3	,0	94,2
DEMISSÃO ART 137 8112/90 IX E XI	251	,3	94,6
DEMISSÃO ART 137 8112/90 - IMPEDIDO RETORNO	475	,6	95,2
INCONSTITUCIONALIDADE DE ASCENÇÃO FUNCIONAL CF/88	2	,0	95,2
ART.38 PARAGRAFO UNICO LEI 10486/02	259	,4	95,6
ART 127 8112/90 IV CASSAÇÃO DE APOSENTADORIA	6	,0	95,6

SUSPENSÃO TEMPORÁRIA ADMINISTRATIVA	3250	4,4	100,0
Total	73333	100,0	

Tabela 20: Distribuição de Frequência das Demissões Relacionadas à Punição

Fonte: SIAPE

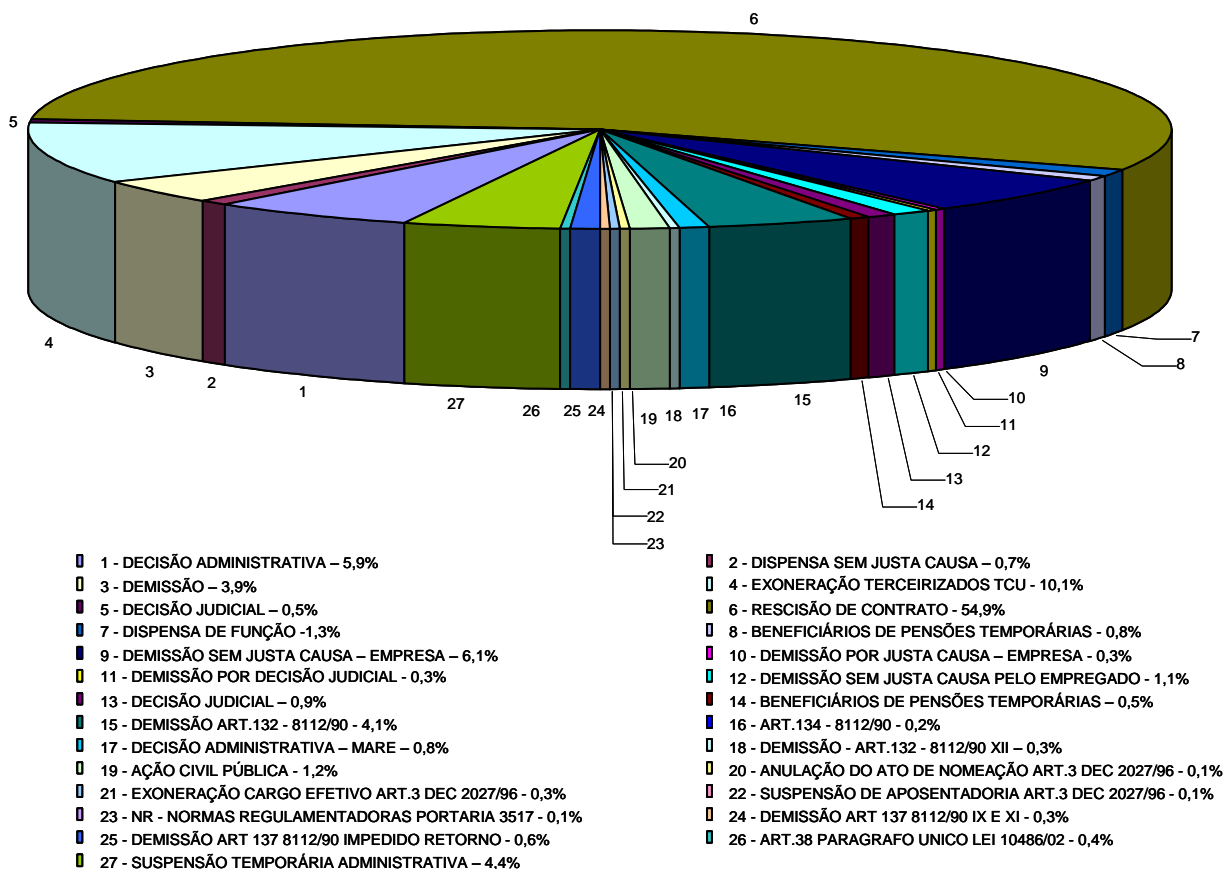


Figura 19: Comparativo Percentual das Demissões Relacionadas à Punição

Fonte: SIAPE

Dentre os demitidos, (41%) são mulheres e (58%) homens, conforme demonstrado na Tabela 21 e na Figura 20. Estes percentuais se assemelham com o perfil da administração pública federal, constituída por (37%) de mulheres e (63%) de homens. Não há evidências de discriminação por gênero na demissão por punição.

Sexo	Frequência	Percentual
NÃO INFORMADOS	129	1%
FEMININO	30294	41%
MASCULINO	42910	58%

Tabela 21: Distribuição de Frequência de Demissões por Sexo

Fonte: SIAPE

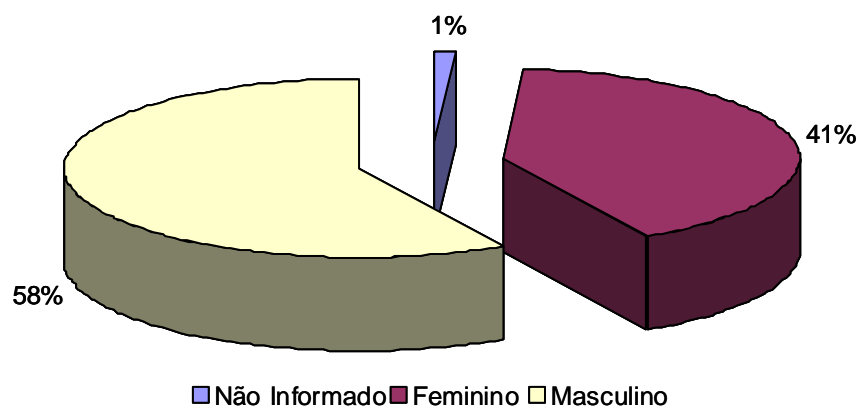


Figura 20: Comparativo Percentual de Demissões por Sexo

Fonte: SIAPE

As demissões estão preponderantemente associadas às faixas etárias de 41 a 50 anos (29,6%) e de 31 a 40 (25,9%), conforme ilustrado na Tabela 22 e na Figura 21. Do total dos servidores da função pública civil federal, estas faixas etárias representam respectivamente (18,4%) e (10,4%). A maioria dos demitidos, (55,5%) do total, integra uma parcela inferior a (30%) do total de servidores.

	Frequência	%	% Acumulado
< 30	8093	11,0%	11,1%
31 A 40	18993	25,9%	37,1%
41 A 50	21713	29,6%	66,8%
51 A 60	12517	17,1%	83,9%
> 60	11761	16,0%	100,0%
NÃO INFORMADO	256	0,3%	100,0%
TOTAL	73333	100,0%	100,0%

Tabela 22: Distribuição de Frequência de Demissões por Faixa Etária

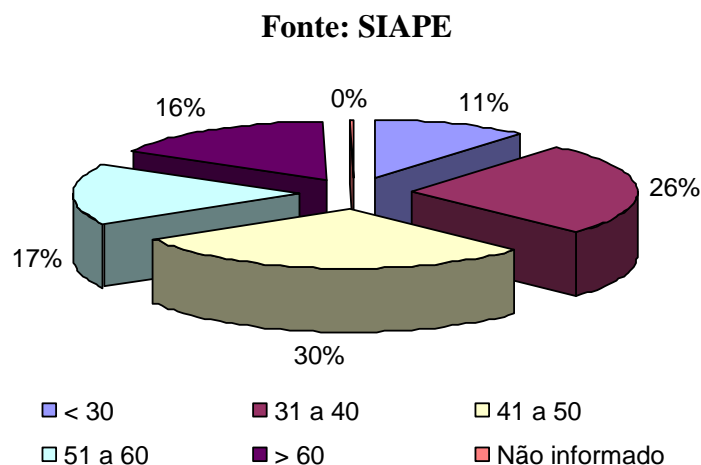


Figura 21: Comparativo Percentual de Demissões por Faixa Etária

Fonte: SIAPE

A Tabela 23 e a Figura 22 apresentam o perfil dos punidos com demissão na função pública federal por estado civil. A maior parcela de servidores é constituída de solteiros (46,2%), seguida do grupo dos casados (43,9%), dos divorciados (3,1%) e dos separados judicialmente (2,9%). Há um equilíbrio entre o percentual de solteiros e casados demitidos, com ligeiro predomínio dos solteiros. Esta configuração difere radicalmente da distribuição de frequência da função pública por estado civil, na qual os casados são maioria, com (60%), contra apenas (26%) dos solteiros. Aparentemente, os solteiros estão muito mais sujeitos a demissão do que os casados.

	Frequência	%	% Acumulado
NAO INFORMADO	1266	1,7%	1,7%
SOLTEIRO	33892	46,2%	47,9%
CASADO	32180	43,9%	91,8%
SEPARADO JUDIC.	2156	2,9%	94,7%
DIVORCIADO	2286	3,1%	97,9%
VIUVO	1553	2,1%	100,0%
TOTAL	73333	100%	100,0%

Tabela 23: Distribuição de Frequência de Demissões por Estado Civil

Fonte: SIAPE

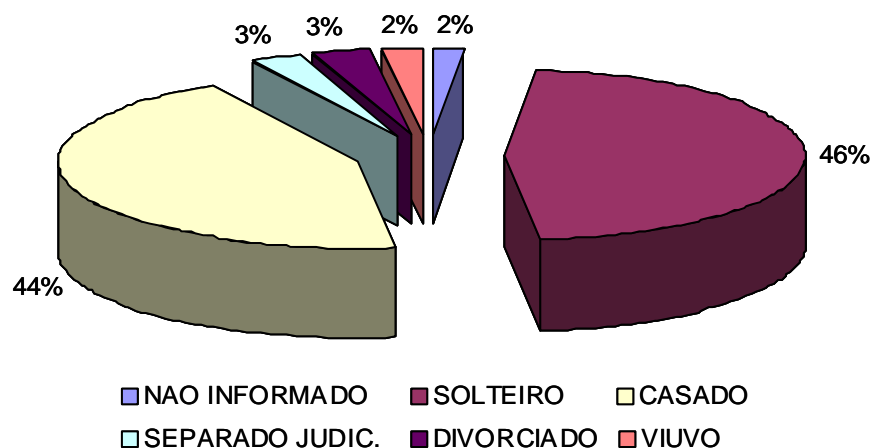


Figura 22: Comparativo Percentual de Demissões por Estado Civil

Fonte: SIAPE

A escolaridade da função pública federal é representada na Tabela 24 e na Figura 23. Um percentual elevado de servidores demitidos (57,83%) possui ensino superior completo, (23,81%) concluíram o ensino médio, (9,29 %) terminaram o ensino fundamental, outros (4,34%) têm ensino fundamental incompleto, (3,38%) concluíram apenas a alfabetização e (0,29%) é constituído por analfabetos. Os servidores que possuem nível superior constituem o grupo de maior número de demitidos segundo a escolaridade. Na verdade, à medida que diminui a escolaridade, o número de demitidos diminui proporcionalmente, em percentuais. Este fato está associado à ocupação de funções de decisão na administração pública federal.

	Frequência	%	% Acumulado
NÃO INFORMADA	773	1,05%	1,05%
ANALFABETO	214	0,29%	1,35%
ALFABETIZADO	2480	3,38%	4,73%
4ª COMPLETA	2	0,00%	4,73%
ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	3183	4,34%	9,07%
ENSINO FUNDAMENTAL	6813	9,29%	18,36%
ENSINO MEDIO	17458	23,81%	42,17%
ENSINO SUPERIOR	42410	57,83%	100,00%
TOTAL	73333	100,00%	100,00%

Tabela 24: Distribuição de Frequência de Demissões por Escolaridade

Fonte: SIAPE

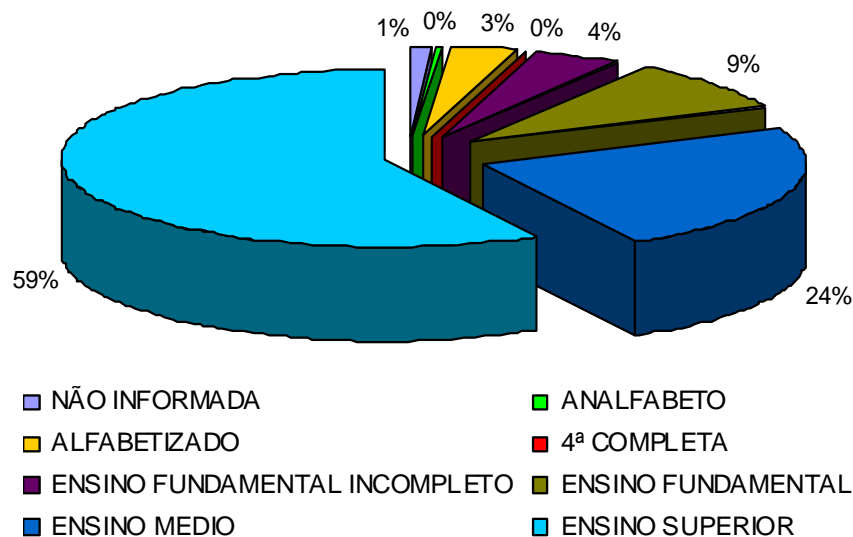


Figura 23: Comparativo Percentual de Demissões por Escolaridade

Fonte: SIAPE

No que se refere ao regime jurídico que estabelece o vínculo empregatício dos servidores, (32%) dos demitidos são regidos pelo Regime Jurídico Único – RJU; (52%) são vinculados a Contratos Temporários, (12%) estão sob a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, (3%) ocupam cargos de Natureza Especial. Os regidos pelo Regime Militar, Médicos Residentes e os Anistiados, não tem uma participação significativa entre os demitidos, conforme demonstram a Tabela 25 e a Figura 24. O percentual de servidores regidos pelo Regime Jurídico Único, os estatutários, é bastante reduzido se comparado com os (85%) que ocupam na função pública civil federal.

	Frequência	%	% Acumulado
ANS	52	0%	0%
CDT	38485	52%	52%
CLT	9052	12%	64%
EST	23512	32%	96%
MRD	6	0%	96%
NES	1924	3%	99%
RMI	302	0%	0%
TOTAL	73333	100%	100%

Tabela 25: Distribuição de Frequência de Demissões por Regime Jurídico

Fonte: SIAPE

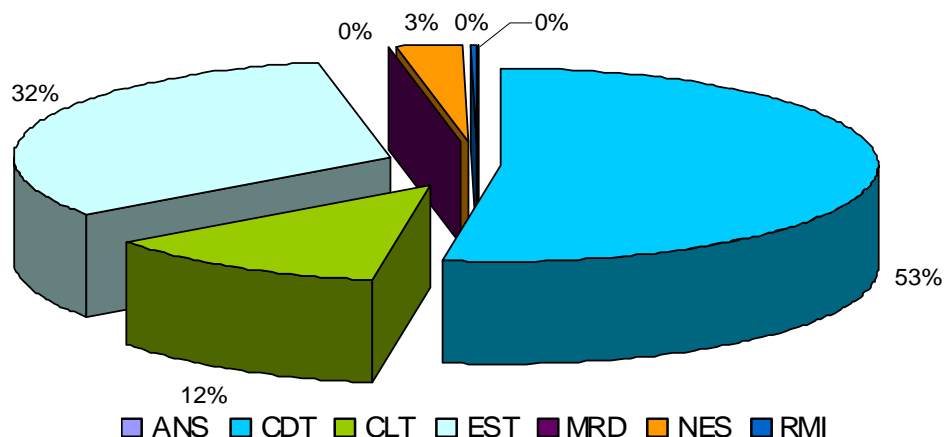


Figura 24: Comparativo Percentual de Demissões por Regime Jurídico

Legenda: ANS = Anistiado; CDT= Contrato Temporário; CLT = Consolidação das Leis do Trabalho; EST = Regime Jurídico Único; MRD = Médico Residente; NES = Natureza Especial; RMI = Regime Militar.

Fonte: SIAPE

A distribuição de frequência do perfil dos punidos com demissão na função pública por naturalidade está representada na Tabela 26 e na Figura 25. Os estados que se destacam como terras natais dos servidores demitidos são respectivamente: Rio de Janeiro (16%), Minas Gerais (11%), Rio Grande do Sul (11%), São Paulo (9%) e, Pernambuco e Bahia (5% cada).

Na Figura 26, o comparativo percentual segundo a naturalidade dos servidores também é apresentado por Região. A maior contribuição é da Região Sudeste, (38%), seguida da Região Nordeste, (25%) e da Região Sul, (17%), as Regiões Norte e Centro-Oeste somam (18%). A Região Sul contribui significativamente com o percentual de demitidos. Cerca de (2%) dos servidores não têm informação relativa ao seu estado de origem cadastrada no SIAPE.

Naturalidade	Frequência	%
NÃO INFORMADO	1581	2%
NORTE	7149	9%
AC	351	0%
AM	826	1%
AP	1059	1%
PA	2466	3%
RO	405	1%
RR	197	0%
TO	1845	3%
NORDESTE	18695	25%
AL	766	1%
BA	3728	5%
CE	3138	4%
MA	1752	2%
PB	1831	2%
PE	3596	5%
PI	1963	3%
RN	1398	2%
SE	523	1%
CENTRO OESTE	6831	9%
DF	2509	3%
GO	2697	4%
MS	999	1%
MT	626	1%
SUDESTE	27117	38%
ES	1389	2%
MG	7982	11%
RJ	11418	16%
SP	6328	9%
SUL	11960	17%
PR	2715	4%
RS	7721	11%
SC	1524	2%
TOTAL	73333	100%

Tabela 26: Distribuição de Frequência de Demissões por Naturalidade

Fonte: SIAPE

	Frequência	%	% Acumulado
ATIVO PERMANENTE	14042	19%	19%
APOSENTADO	3883	5%	24%
REQUISITADO	2566	3%	27%
NOMEADO CARGO COMISSÃO	1916	3%	30%
SEM VINCULO	788	1%	31%
TABELISTA	1851	3%	34%
NATUREZA ESPECIAL	37	0%	34%
CEDIDO	444	1%	35%
REDISTRIBUIDO	11	0%	35%
ATIVO TRANSITORIO	382	1%	36%
EXCEDENTE A LOTACÃO	75	0%	36%
CONTRATO TEMPORÁRIO	38485	52%	88%
EM DISPONIBILIDADE	136	0%	88%
REQUISITADO DE OUTROS ÓRGÃOS	555	1%	89%
REQUISICÃO MILITAR P/PR	3	0%	89%
APOSENTADO TCU 733/94	1	0%	89%
EXERCICIO DESCENT CARREI	28	0%	89%
EXERCICIO PROVISÓRIO	3	0%	89%
CELETISTA	1586	2%	91%
<i>(continuação)</i>			
ATIVO PERMANENTE L 8878/94	51	0%	91%
ANISTIADO ADCT CF	2	0%	91%
CELETISTA/EMPREGADO	5038	7%	98%
CLT ANS DEC JUDICIAL	7	0%	98%
CLT APOSENTADO COMPLEMENTO	18	0%	98%
REFORMA CBM / PM	17	0%	98%
RESERVA CBM / PM	4	0%	98%
EXC. INDISCIPLINA	259	0%	98%
PENSIONISTA	1142	2%	100%
EXCEDENTE A LOT/MRE	3	0%	100%
TOTAL	73333	100%	100%

Tabela 27: Distribuição de Frequência de Demissões por Situação Funcional

Fonte: SIAPE

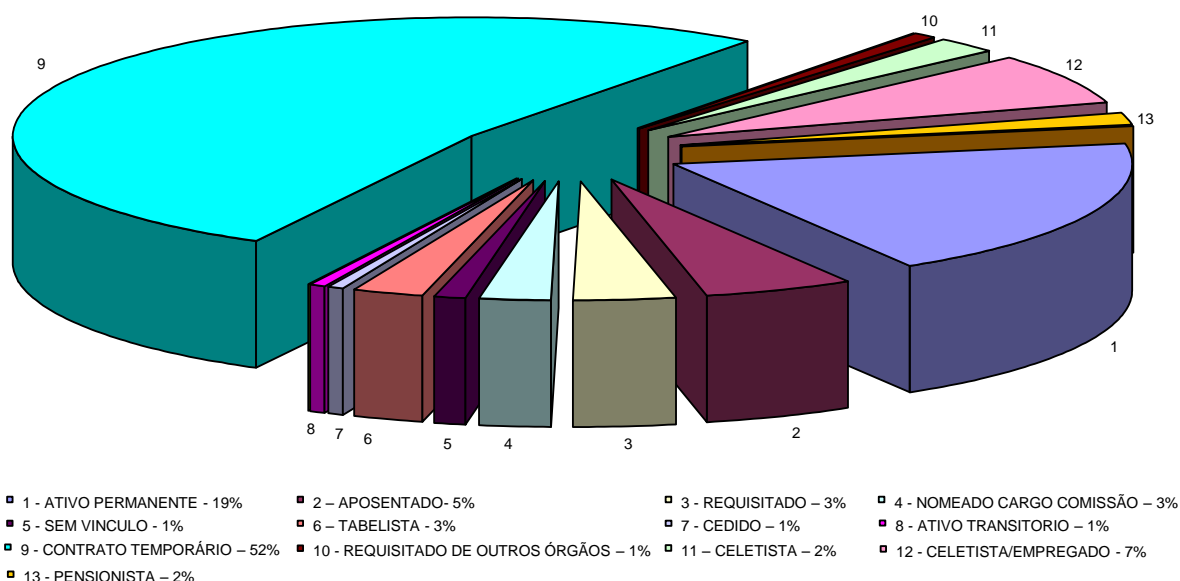


Figura 27: Comparativo Percentual de Demissões por Situação Funcional

Fonte: SIAPE

5.2.1.5. PERFIL DOS AFASTAMENTOS

Nesta seção apresento um perfil quantitativo dos casos de afastamentos, relacionados exclusivamente a algum tipo de punição, na função pública cadastrados no SIAPE. As tabelas com a estatística descritiva e seus respectivos gráficos informam sobre a frequência das principais características do perfil dos afastamentos na esfera do poder executivo civil federal.

Para facilitar a leitura, sigo a mesma sequência de apresentação das seções anteriores, do perfil da função pública, das exclusões e das demissões. As distribuições de frequência estão referidas às seguintes características: sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, regime jurídico, situação funcional e naturalidade. Esta última, além de disponibilizada por unidade da federação, também é apresentada por meio de um comparativo percentual da naturalidade por região brasileira.

De modo análogo à seção anterior, na tarefa de apurar quais as possíveis de ocorrências de afastamentos relacionadas à punição a partir da base de exclusões na função pública federal, tive que promover uma etapa de identificação das referencias mencionadas na base de dados. Na Tabela 28, apresento a sistematização das ocorrências de afastamentos.

ABANDONO DE CARGO OU EMPREGO
PRISAO
INQUERITO POLICIAL
SUSPENSÃO PREVENTIVA
SUSPENSÃO DISCIPLINAR
ACAO DISCIPLINAR (MULTA E SUSPENSÃO)
DECISAO JUDICIAL
INQUERITO ADMINISTRATIVO
FALTAS NAO JUSTIFICADAS
SUSPENSÃO CONTRATO DE TRABALHO
ATRASSO OU SAIDA ANTECIPADA
FALTA NAO JUSTIFICADA
SUSPENSÃO DISCIPLINAR
SUSPENSÃO
PENALIDADE DISCIP.(SUSPENSÃO)ART 130,L.8112/90
PENALIDADE DISCIP.(MULTA),ART.130,L.8112/90
AFAST.INQUERITO ADMINISTRATIVO,L.8112/90
AFASTAMENTO SINDICANCIA (SUSPENSÃO),LEI 8112/90
AFASTAMENTO PREVENTIVO, ART.147, LEI 8112/90
CONDENACAO A PENA PRIVATIVA DE LIBERDADE,L.8112/90
ABANDONO DE CARGO OU EMPREGO, ART.138, LEI 8112/90
ATRASSO OU SAIDA ANTECIPADA
FALTA NAO JUSTIFICADA
AFAST ART 93 PARAG 1º INC.I LEI 8112/90
SUSP.DE PAGAMENTO INCISO II ÷1º ART.7º LEI 4737/65
DESERCAO - LEIS 7289/84, 7475/86 E 10486/02
SUSPENSÃO TEMPORARIA ADMINISTRATIVA
DECISAO JUDICIAL

Tabela 28: Ocorrências de Afastamentos

Os tipos de afastamentos na função pública civil federal e os seus respectivos percentuais foram consolidados na Tabela 29 e na Figura 28. A maior parcela de afastamentos se dá por suspensão temporária administrativa (68,9%) e a suspensão preventiva (12,4%). Também são exclusões frequentes as demissões de empresas sem justa causa (6,1%), as decisões administrativas (5,9%) e as suspensões temporárias administrativas (4,4%). A suspensão temporária administrativa é uma punição menos grave que a demissão e pouco afeta a vida funcional do servidor. Em termos práticos, a suspensão temporária administrativa não é um impeditivo para a progressão na carreira ou mesmo à ocupação de cargos comissionados.

	Frequência	%	% Acumulado
ABANDONO DE CARGO OU EMPREGO	30	1,5%	1,5%
PRISAO	44	2,2%	3,7%
SUSPENSÃO PREVENTIVA	249	12,4%	16,0%
SUSPENSÃO DISCIPLINAR	10	,5%	16,5%
DECISÃO JUDICIAL	4	,2%	16,7%
INQUERITO ADMINISTRATIVO	5	,2%	17,0%
SUSPENSÃO CONTRATO DE TRABALHO	29	1,4%	18,4%
SUSPENSÃO	3	,1%	18,6%
PENALIDADE DISCIPLINAR.(SUSPENSÃO) ART 130,L.8112/90	18	,9%	19,5%
PENALIDADE DISCIPLINAR.(MULTA),ART.130,L.8112/90	1	,0%	19,5%
AFAST.INQUERITO ADMINISTRATIVO,L.8112/90	10	,5%	20,0%
AFASTAMENTO SINDICANCIA (SUSPENSÃO) LEI 8112/90	37	1,8%	21,9%
AFASTAMENTO PREVENTIVO, ART.147 LEI 8112/90	12	,6%	22,5%
CONDENACAO A PENA PRIVATIVA DE LIBERDADE,L.8112/90	5	,2%	22,7%
ABANDONO DE CARGO OU EMPREGO ART.138, LEI 8112/90	96	4,8%	27,5%
ATRASSO OU SAIDA ANTECIPADA	2	,1%	27,6%
FALTA NAO JUSTIFICADA	29	1,4%	29,0%
AFAST ART 93 PARAG 1º INC.I LEI 8112/90	42	2,1%	31,1%
SUSP.DE PAGAMENTO INCISO II ÷1º ART.7º LEI 4737/65	3	,1%	31,2%
DESERCAO - LEIS 7289/84, 7475/86 E 10486/02	2	,1%	31,3%
SUSPENSÃO TEMPORARIA ADMINISTRATIVA	1378	68,5%	99,8%
DECISÃO JUDICIAL	4	,2%	100,0%
Total	2013	100,0%	100,0%

Tabela 29: Distribuição de Frequência dos Afastamentos

Fonte: SIAPE

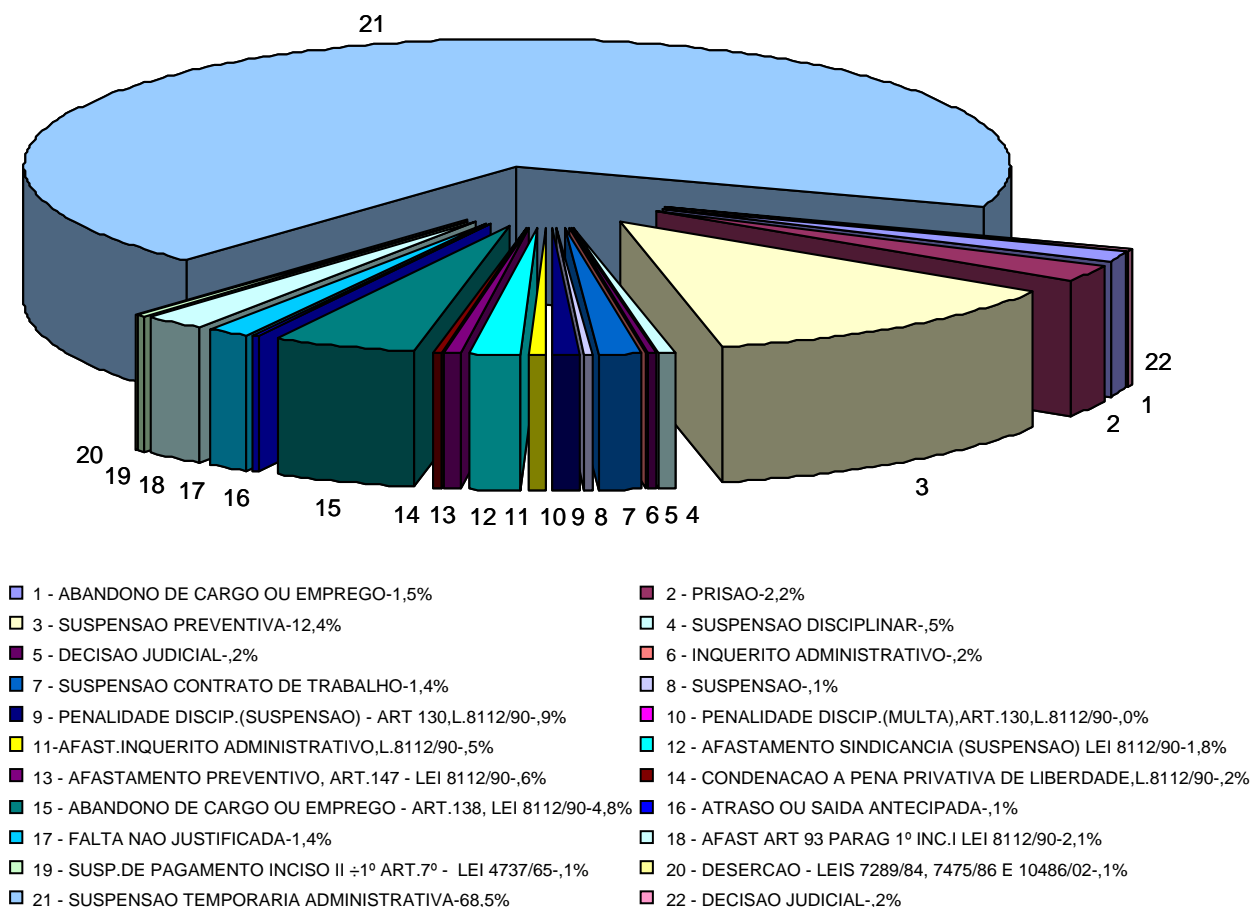


Figura 28: Comparativo Percentual por Afastamentos

Fonte: SIAPE

A Tabela 30 e a Figura 29 apresentam o perfil da função pública federal, segundo a sua distribuição de frequência por sexo. A proporção entre a distribuição de homens e mulheres afastados se assemelha à distribuição da função pública. Há um predomínio dos indivíduos do sexo masculino pode ser observado (60,7%), em comparação com a participação feminina (39,3%).

	Frequência	%	% Acumulado
FEMININO	791	39,29%	39,29%
MASCULINO	1222	60,71%	100%
TOTAL	2013	100%	100%

Tabela 30: Distribuição de Frequência de Afastamentos por Sexo

Fonte: SIAPE

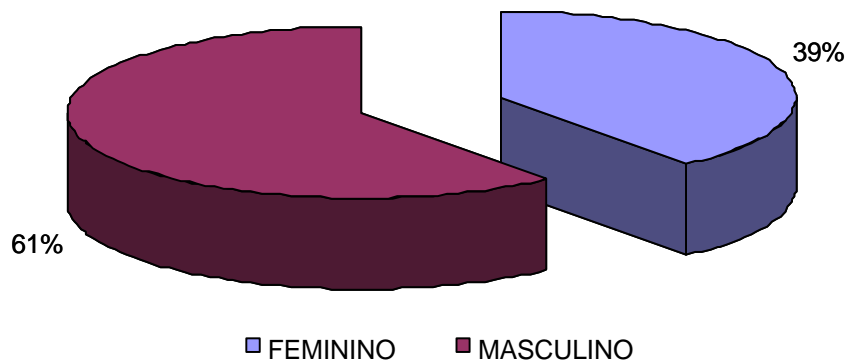


Figura 29: Comparativo Percentual de Afastamentos por Sexo

Fonte: SIAPE

A distribuição de frequência por faixa etária dos servidores afastados é relevada na Tabela 31. Na sequência, a Figura 30 expõe o comparativo percentual dos servidores afastados por faixa etária. A distribuição percentual de servidores afastados por faixa etária é bastante similar a da função pública. Prevalece uma concentração

	Frequência	%	% Acumulado
< 30	175	8,7%	8,7%
31 A 40	469	23,3%	32,0%
41 A 50	597	29,7%	61,6%
51 A 60	465	23,1%	84,7%
> 60	307	15,3%	100,0%
TOTAL	2013	100%	100,0%

Tabela 31: Distribuição de Frequência de Afastamentos por Faixa Etária

Fonte: SIAPE

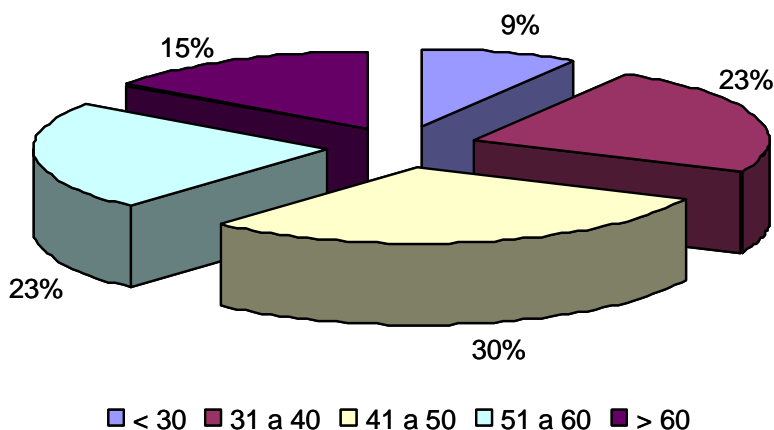


Figura 30: Comparativo Percentual de Afastamentos por Faixa Etária

Fonte: SIAPE

A Tabela 32 e a Figura 31 a apresentam o perfil dos afastamentos por estado civil. A maior parcela de servidores é constituída de solteiros (47,6%), seguida do grupo dos casados (45,1%), dos separados judicialmente (3,4%) e dos divorciados (2,6%) e viúvos (1,2%). A distribuição de frequência difere da distribuição da função pública, na qual a frequência dos casados é bem superior a dos solteiros. O que se evidencia é que, proporcionalmente, mais solteiros são afastados por punição em comparação com os casados.

	Frequência	%	% Acumulado
SOLTEIRO	958	47,6%	47,6%
CASADO	907	45,1%	92,6%
SEPARADO JUDICIALMENTE	68	3,4%	96,0%
DIVORCIADO	53	2,6%	98,7%
VIUVO	25	1,2%	99,9%
NÃO INFORMADO	2	0,1%	100,0%
TOTAL	2013	100%	100,0%

Tabela 32: Distribuição de Frequência de Afastamentos por Estado Civil

Fonte: SIAPE

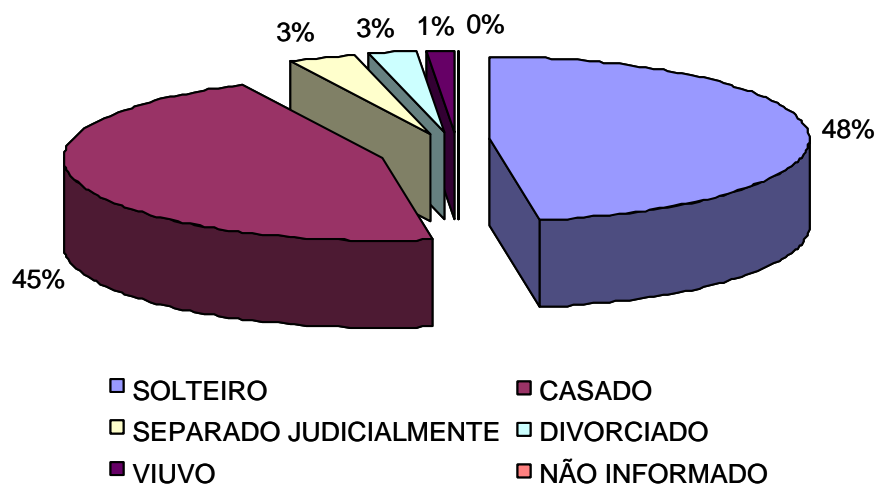


Figura 31: Comparativo Percentual de Afastamentos por Estado Civil

Fonte: SIAPE

A escolaridade dos servidores afastados é representada na Tabela 33 e na Figura 32. Um percentual elevado de servidores afastados (59%) possui ensino superior completo, (24%) concluíram o ensino médio, (9,4%) terminaram o ensino fundamental, outros (6,5%) têm ensino fundamental incompleto e (1%) concluíram apenas a alfabetização. O percentual de analfabetos é desprezível neste grupo. O percentual de servidores afastados com nível superior completo é muito superior ao percentual da função pública brasileira.

É possível inferir que, ainda que os números referentes aos afastamentos sejam pouco significativos em relação ao universo analisado, os servidores com nível superior, por conta das funções decisórias que ocupam, estão mais afetos a possíveis afastamentos por punições.

	Frequência	%	% Acumulado
NÃO INFORMADO	1	0,0	0,0%
ALFABETIZADO SEM CURSOS REGULARES	21	1,0	1,1%
ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	131	6,5	7,6%
ENSINO FUNDAMENTAL	190	9,4	17,0%
ENSINO MEDIO	483	24,0	41,0%
ENSINO SUPERIOR	1187	59,0	100,0%
TOTAL	2013	100%	100%

Tabela 33: Distribuição de Frequência de Afastamentos por Escolaridade

Fonte: SIAPE

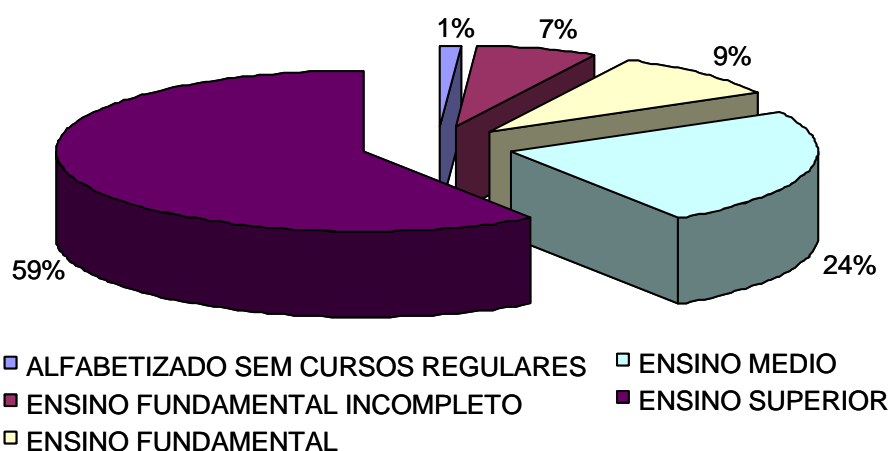


Figura 32: Comparativo Percentual de Afastamentos por Escolaridade

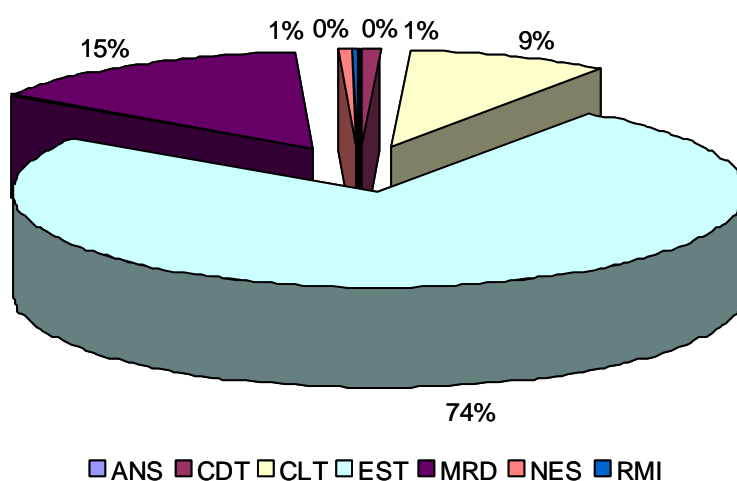
Fonte: SIAPE

No que diz respeito ao regime jurídico que estabelece o vínculo empregatício dos servidores afastados, (74,7%) são regidos pelo Regime Jurídico Único – RJU e (8,8%) estão sob a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, os percentuais dos que são vinculados a Contratos Temporários, ocupam cargos de Natureza Especial, são regidos pelo Regime Militar e os Anistiados, são inferiores a (1%) cada. A categoria de Médicos Residentes (14,7%) apresenta uma alta frequência de afastados por punição, conforme demonstram a Tabela 34 e a Figura 33.

	Frequência	%	% Acumulado
ANISTIADO	1	0,0%	0,0%
CONTRATO TEMPORÁRIO	18	0,9%	0,9%
CONSOLIDACAO DAS LEIS DO TRABALHO	178	8,8%	9,8%
REGIME JURÍDICO ÚNICO	1503	74,7%	84,5%
MÉDICO RESIDENTE	295	14,7%	99,1%
NATUREZA ESPECIAL	13	0,6%	99,8%
REGIME MILITAR	5	0,2%	100,0%
TOTAL	2013	100%	100,0%

Tabela 34: Distribuição de Frequência de Afastamentos por Regime Jurídico

Fonte: SIAPE



Legenda: ANS = Anistiado; CDT= Contrato Temporário; CLT = Consolidação das Leis do Trabalho; EST = Regime Jurídico Único; MRD = Médico Residente; NES = Natureza Especial; RMI = Regime Militar.

Figura 33: Comparativo Percentual de Afastamentos por Regime Jurídico

Fonte: SIAPE

A distribuição de frequência do perfil dos servidores afastados por naturalidade está representada na Tabela 35 e na Figura 34. Os estados que se destacam como terras natais dos servidores são respectivamente: Rio de Janeiro (39,8%), Minas Gerais (6%), São Paulo (5,4%), Paraná (5,1%), Pará (4,2%) e, Rio Grande do Sul e Bahia (3,6%) cada.

Na Figura 1, o comparativo percentual segundo a naturalidade dos servidores afastados também é apresentado por Região. A maior contribuição é da Região Sudeste, (53,2%), seguida da Região Nordeste, (19,2%). As Regiões Sul, Norte e Centro-Oeste somam (26,0%). Cerca de (1,1%) dos servidores não têm informação relativa ao seu estado de origem cadastrada no SIAPE. Mais da metade dos servidores afastados é proveniente da Região Sudeste, com destaque para a participação do estado do Rio de Janeiro. Os estados do Nordeste também apresentam uma contribuição significativa.

	Frequência	%
NÃO INFORMADO	22	1,10%
NORTE	240	11,80%
AC	12	0,60%
AM	36	1,80%
AP	58	2,90%
PA	85	4,20%
RO	11	0,50%
RR	19	0,90%
TO	19	0,90%
NORDESTE	390	19,20%
AL	15	0,70%
BA	73	3,60%
CE	35	1,70%
MA	45	2,20%
PB	54	2,70%
PE	65	3,20%
PI	32	1,60%
RN	57	2,80%
SE	14	0,70%

(continuação)

CENTRO OESTE	95	4,60%
DF	19	0,90%
GO	40	2,00%
MS	17	0,80%
MT	19	0,90%
SUDESTE	1072	53,20%
ES	40	2,00%
MG	121	6,00%
RJ	802	39,80%
SP	109	5,40%
SUL	194	9,60%
PR	103	5,10%
RS	72	3,60%
SC	19	0,90%
Total	2013	100,00%

Tabela 35: Distribuição de Frequência de Afastamentos por Naturalidade

Fonte: SIAPE

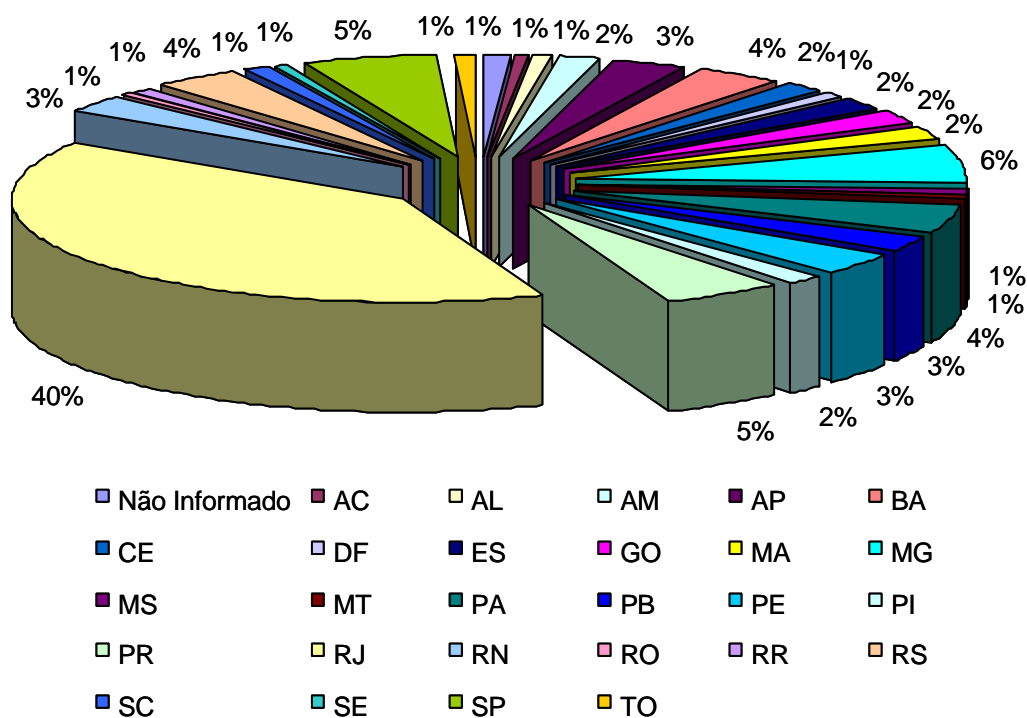


Figura 34: Comparativo Percentual de Afastamentos por Naturalidade

Fonte: SIAPE

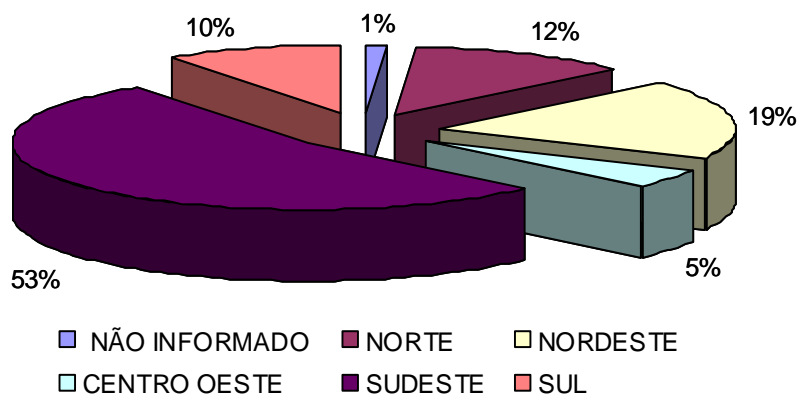


Figura 35: Comparativo Percentual de Afastamentos por Região

Fonte: SIAPE

A situação funcional dos servidores afastados apresenta a seguinte distribuição: (69,5%) dos afastados são representados por servidores ativos permanentes, (15,4%) são cadastrados como sem vínculo, (4,8%) são celetistas e (4,1%) estão vinculados como cedidos. Estas e as demais situações funcionais são apresentadas na Tabela 36 e na Figura 36.

	Frequência	%	% Acumulado
ATIVO PERMANENTE	1400	69,5%	69,5%
NOMEADO CARGO COMIS.	31	1,5%	71,1%
SEM VINCULO	311	15,4%	86,55
TABELISTA(ESP/EMERG)	25	1,2%	87,8%
NATUREZA ESPECIAL	1	0,0%	87,8%
CEDIDO	83	4,1%	92,0%
EXCEDENTE A LOTACAO	1	0,0%	92,0%
CONTRATO TEMPORARIO	18	0,9%	92,9%
REQ.DE OUTROS ORGAOS	2	0,1%	93,0%
INSTITUIDOR PENSAO	3	0,1%	93,1%
EXERC DESCENT CARREI	15	0,7%	93,9%
CELETISTA	8	0,4%	94,3%
CELETISTA/EMPREGADO	96	4,8%	99,1%
CLT ANS DEC JUDICIAL	2	0,1%	99,2%
EMPREGO PÚBLICO	15	0,7%	99,9%
ANIST.PUBLICO L10559	1	0,0%	100,0%
EXCEDENTE A LOT/MRE	1	0,0%	100,0%
TOTAL	2013	100%	100,0%

Tabela 36: Distribuição de Frequência de Afastamentos por Situação Funcional

Fonte: SIAPE

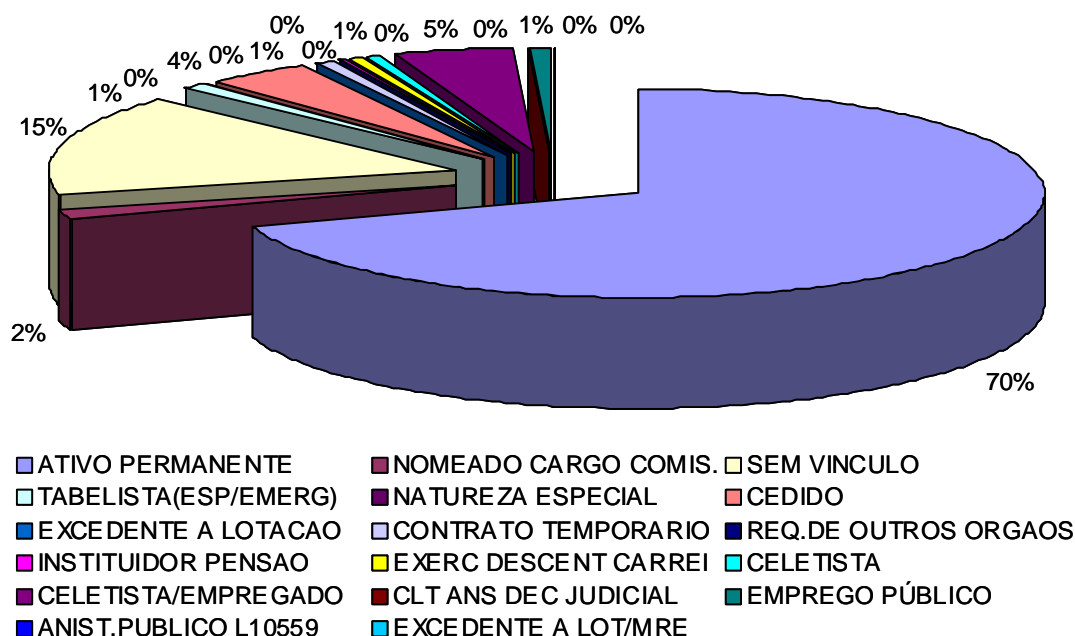


Figura 36: Comparativo Percentual de Afastamentos por Situação Funcional

Fonte: SIAPE

5.2.1.6. PERFIL DOS RETORNOS

Nesta seção apresento um perfil quantitativo dos casos de servidores retornados por motivo de demissão ou afastamento na função pública cadastrados no SIAPE. As tabelas com a estatística descritiva e seus respectivos gráficos informam sobre a frequência das principais características do perfil dos retornados na esfera do poder executivo civil federal.

Para facilitar a leitura, mantenho a mesma sequência de apresentação das seções anteriores, do perfil da função pública, das exclusões, das demissões e dos afastamentos. As distribuições de frequência estão referidas às seguintes características: sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, regime jurídico, situação funcional e naturalidade. Esta última, além de disponibilizada por unidade da federação, também é apresentada por meio de um comparativo percentual da naturalidade por região brasileira.

Os tipos de retornos na função pública civil federal e os seus respectivos percentuais foram consolidados na Tabela 29 e na Figura 28. A maior parcela de retornos se dá por decisão judicial, que chega aos (61,5%), se considerarmos a declaração de estabilidade por decisão

judicial (5,1%) e a decisão judicial vinculada à empresa (2,5%). Em seguida, temos as reintegrações (27,8%). Juntas, as decisões judiciais e as reintegrações totalizam (89,3%) dos retornos.

O elevado percentual de retornos por decisão judicial corrobora a percepção dos entrevistados acerca da atuação do judiciário na revisão das sanções aplicadas à função pública civil do poder executivo federal. Uma parcela bastante significativa das sanções aplicadas é revista pelo judiciário e os servidores excluídos retornam a função pública.

	Frequência	%	% Acumulado
REINTEGRACAO	2258	27,8%	27,8%
REVERSAO	23	0,3%	28,1%
DECISAO JUDICIAL	350	4,3%	32,4%
READMISSAO	355	4,4%	36,8%
DECISAO JUDICIAL/EMPRESA	206	2,5%	39,4%
REVERSAO, ART.25 DA LEI 8.112/90	465	5,7%	45,1%
TRANSP. DEC. JUDICIAL RT 08.1.515/89 E 1.615/89	18	0,2%	45,3%
INCONSTITUCIONALIDADE DE ASCENCAO FUNCIONAL CF/88	2	0,0%	45,3%
DECISAO JUDICIAL	4020	49,6%	94,9%
DECISAO JUDICIAL - ESTABILIDADE DECLARADA	413	5,1%	100,0%
TOTAL	8110	100,0%	100,0%

Tabela 37: Distribuição de Frequência dos Retornos

Fonte: SIAPE

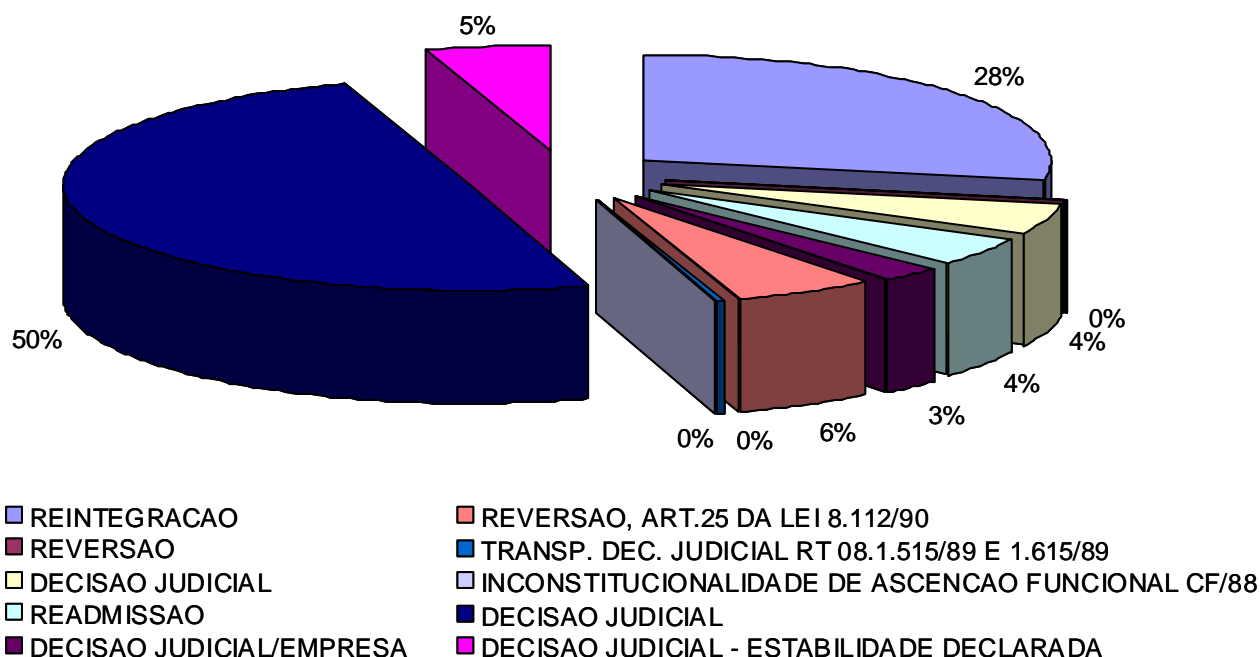


Figura 37: Comparativo Percentual dos Retornos

Na tarefa de precisar quais as possíveis de ocorrências de demissões relacionadas à punição a partir da base de exclusões na função pública federal, tive que realizar uma etapa de identificação das referencias mencionadas na base de dados do SIAPE. Na Tabela 38, apresento a sistematização das ocorrências de retornos tabuladas.

REINTEGRACAO
REVERSAO
DECISAO JUDICIAL
READMISSAO
REVERSAO, ART.25 DA LEI 8.112/90
TRANSP. DEC. JUDICIAL RT 08.1.515/89 E 1.615/89
INCONSTITUCIONALIDADE DE ASCENCAO FUNCIONAL CF/88
DECISAO JUDICIAL/EMPRESA
DECISAO JUDICIAL
DECISAO JUDICIAL - ESTABILIDADE DECLARADA
ABANDONO DE CARGO / EMPREGO
PRISAO
INQUERITO POLICIAL
SUSPENSAO PREVENTIVA
SUSPENSAO DISCIPLINAR
DECISAO JUDICIAL
INQUERITO ADMINISTRATIVO
RETORNO

Tabela 38: Ocorrências de Retornos

A Tabela 5 e o Gráfico 38 apresentam o perfil dos retornos na função pública federal, segundo a sua distribuição de frequência por sexo. Um predomínio dos indivíduos do sexo masculino pode ser observado (61,1%), em comparação com a participação feminina (38,9%).

Os percentuais não diferem significativamente do perfil da função pública, o que nos permite inferir que, estatisticamente, não há discriminação quanto aos servidores retornados em relação ao gênero.

	Frequência	%	% Acumulado
FEMININO	3154	38,9%	38,9%
MASCULINO	4956	61,1%	100,0%
TOTAL	8110	100,0%	100,0%

Tabela 39: Distribuição de Frequência de Retornos por Sexo

Fonte: SIAPE

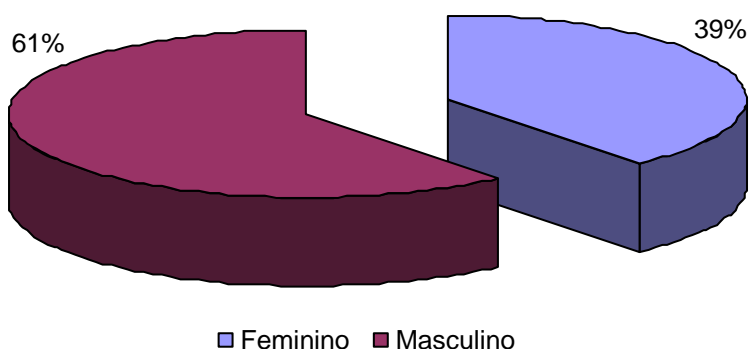


Figura 38: Comparativo Percentual de Retornos por Sexo

A distribuição de frequência por faixa etária dos retornados é apresentada na Tabela 6. Na sequência, a Figura 39 expõe o comparativo percentual dos servidores civis retornados por faixa etária. A distribuição percentual de servidores retornados por faixa etária é crescente. Isto é, há uma relação direta entre o aumento quantitativo de servidores retornados na medida em que avançam as faixas etárias.

(70%) dos servidores retornam à função pública acima de 50 anos. Uma explicação possível para esta constatação pode estar relacionada à longa duração dos processos de apurações disciplinares, assim como nos prazos de tramitação dos processos na justiça.

	Frequência	%	% Acumulado
NÃO INFORMADO	3	0,0%	0,0%
< 30	137	1,7%	1,7%
31 A 40	531	6,5%	8,2%
41 A 50	1764	21,8%	30,0%
51 A 60	2545	31,4%	61,4%
> 60	3130	38,6%	100,0%
TOTAL	8110	100,0%	100,0%

Tabela 40: Distribuição de Frequência de Retornos por Faixa Etária

Fonte: SIAPE

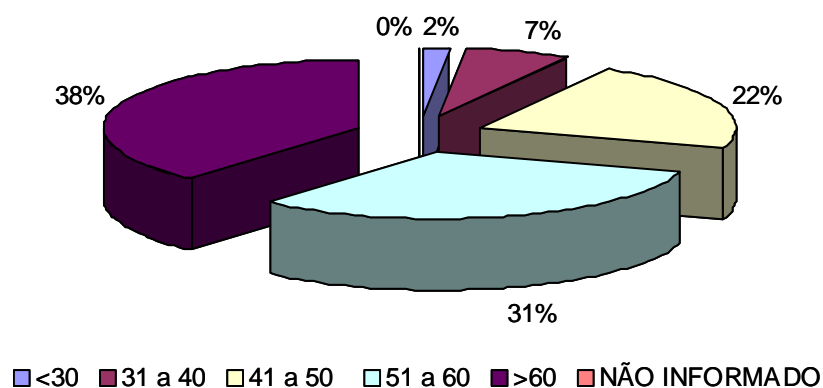


Figura 39: Comparativo Percentual de Retornos por Faixa Etária

A Tabela 71 e a Figura 40 apresentam o perfil dos retornos por estado civil. Tal como no perfil da função pública federal, a maior parcela de servidores é constituída de casados (62,3%), seguida do grupo dos solteiros (22,8%). Em seguida, os divorciados (6,2%) e os separados judicialmente (4,7%). Os viúvos representam apenas (3,9%).

	Frequência	%	% Acumulado
SOLTEIRO	1851	22,8%	22,8%
CASADO	5055	62,3%	85,2%
SEPARADO JUDICIALMENTE	384	4,7%	89,9%
DIVORCIADO	504	6,2%	96,1%
VIÚVO	313	3,9%	100,0%
NÃO INFORMADO	3	0,0%	0,0%
TOTAL	8110	100%	100,0%

Tabela 41: Distribuição de Frequência de Retornos por Estado Civil

Fonte: SIAPE

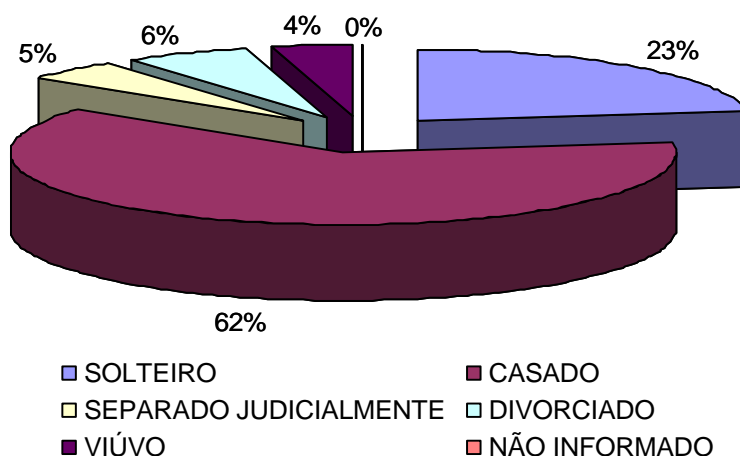


Figura 40: Comparativo Percentual de Retornos por Estado Civil

A escolaridade dos retornados é representada na Tabela 8 e na Figura 6. O percentual de servidores que possui ensino superior completo é de (45,6%), seguido dos (32,8%) que concluíram o ensino médio, dos (10,3%) que terminaram o ensino fundamental e de outros (7,5%) que têm ensino fundamental incompleto. Apenas (3,5%) concluíram a alfabetização e menos de (1%) é constituído por analfabetos. Os percentuais se assemelham aos percentuais da distribuição de frequência da função pública federal.

	Frequência	%	% Acumulado
ANALFABETO	13	0,2%	0,2%
ALFABETIZADO SEM CURSOS REGULARES	284	3,5%	3,7%
4A. SERIE DO PRIMEIRO GRAU COMPLETA	12	0,1%	3,8%
ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	608	7,5%	11,3%
ENSINO FUNDAMENTAL	836	10,3%	21,6%
ENSINO MÉDIO	2662	32,8%	54,4%
ENSINO SUPERIOR	3695	45,6%	100,0%
TOTAL	8110	100,0%	100,0%

Tabela 42: Distribuição de Frequência de Retornos por Escolaridade

Fonte: SIAPE

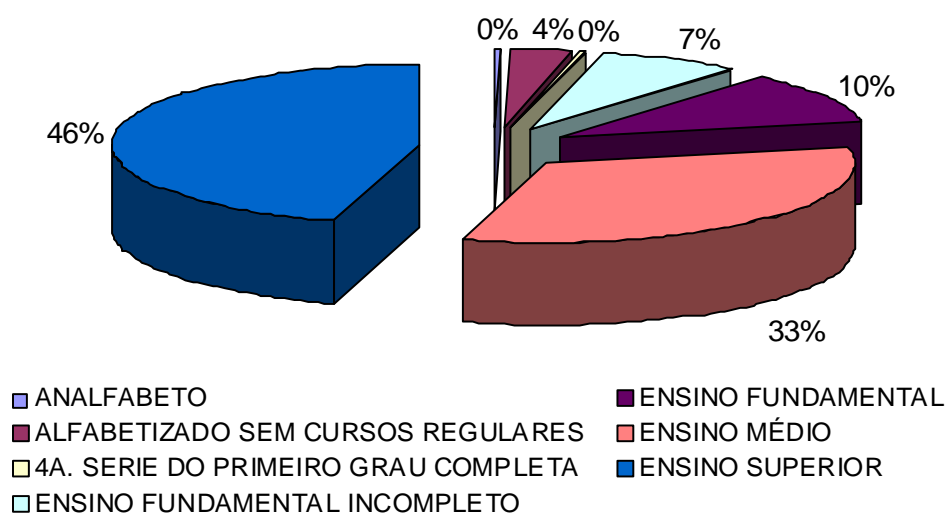


Figura 41: Comparativo Percentual de Retornos por Escolaridade

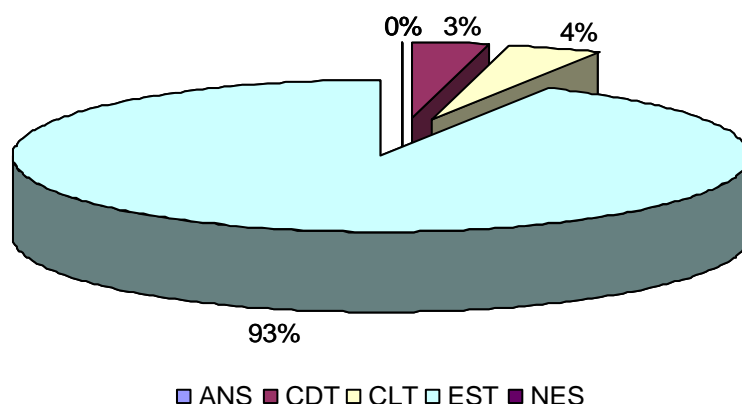
No que se refere ao regime jurídico que estabelece o vínculo empregatício dos servidores, quase a totalidade dos retornados, (92,3%) são regidos pelo Regime Jurídico Único – RJU; (4,2%) estão sob a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e (3,3%) são vinculados a Contratos Temporários. As demais categorias não apresentam um percentual significativo, conforme demonstram a Tabela 9 e a Figura 7.

O elevado número de servidores retornados vinculados ao regime jurídico único pode estar relacionado aos mecanismos que estabelecem ampla proteção ao servidor estatutário, como é o caso, por exemplo, da garantia da estabilidade. Dificilmente um servidor estatutário que apele à justiça comum terá negado o seu retorno à função pública.

	Frequência	%	% Acumulado
ANISTIADO	5	0,1%	0,1%
CONTRATO TEMPORÁRIO	269	3,3%	3,4%
CONSOLIDACAO DAS LEIS DO TRABALHO	338	4,2%	7,5%
REGIME JURÍDICO ÚNICO	7487	92,3%	99,9%
NATUREZA ESPECIAL	11	0,1%	100,0%
TOTAL	8110	100%	100,0%

Tabela 43: Distribuição de Frequência de Retornos por Regime Jurídico

Fonte: SIAPE



Legenda: ANS = Anistiado; CDT= Contrato Temporário; CLT = Consolidação das Leis do Trabalho; EST = Regime Jurídico Único; MRD = Médico Residente; NES = Natureza Especial; RMI = Regime Militar.

Figura 42: Comparativo Percentual de Retornos por Regime Jurídico

A distribuição de frequência do perfil dos retornados da função pública por naturalidade está representada na Tabela 44 e na Figura 43. Os estados que se destacam como terras natais dos servidores retornados são respectivamente: Rio de Janeiro (24,9%), Minas Gerais e São Paulo (8,9%) cada, Pernambuco (7,9%), Rio Grande do Sul (7,3%) e Ceará (5,5%).

Na Figura 44, o comparativo percentual segundo a naturalidade dos servidores também é apresentado por Região. A maior contribuição é da Região Sudeste, (44,0%), seguida da Região Nordeste, (31,5%). As Regiões Sul, Norte e Centro-Oeste somam (21,9%). Apenas (0,7%) dos servidores não têm informação relativa ao seu estado de origem cadastrada no SIAPE.

A distribuição percentual difere da distribuição da função pública federal. A maior concentração de servidores retornados nas regiões Sudeste e Nordeste, com elevados percentuais de retorno pode ser um indicativo de que os servidores naturais dessas regiões possuem um capital político mais acentuado.

	Frequência	%
NÃO INFORMADO	54	0,70%
NORTE	391	4,80%
AC	41	0,50%
AM	113	1,40%
AP	16	0,20%
PA	162	2,00%
RO	20	0,20%
RR	10	0,10%
TO	29	0,40%
NORDESTE	2558	31,50%
AL	272	3,40%
BA	294	3,60%
CE	445	5,50%
MA	193	2,40%
PB	237	2,90%
PE	644	7,90%
PI	203	2,50%
RN	197	2,40%
SE	73	0,90%
CENTRO OESTE	545	6,80%
DF	143	1,80%
GO	290	3,60%
MS	64	0,80%
MT	48	0,60%

<i>(continuação)</i>		
SUDESTE	3570	44,10%
ES	115	1,40%
MG	718	8,90%
RJ	2019	24,90%
SP	718	8,90%
SUL	992	12,30%
PR	159	2,00%
RS	589	7,30%
SC	244	3,00%
TOTAL	8110	100%

Tabela 44: Distribuição de Frequência de Retornos por Naturalidade

Fonte: SIAPE

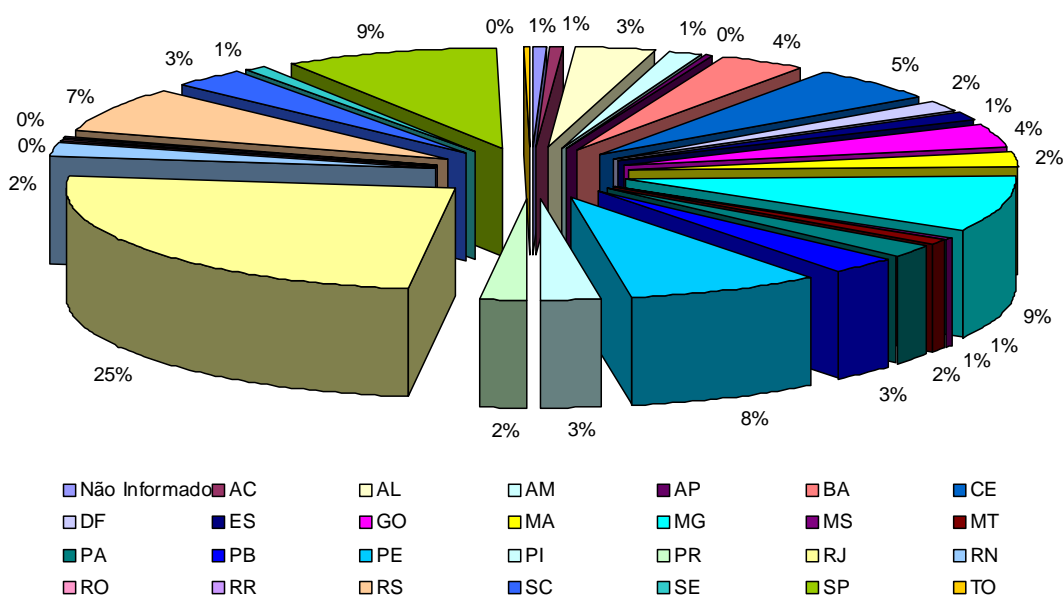


Figura 43: Comparativo Percentual de Retornos por Naturalidade

Fonte: SIAPE

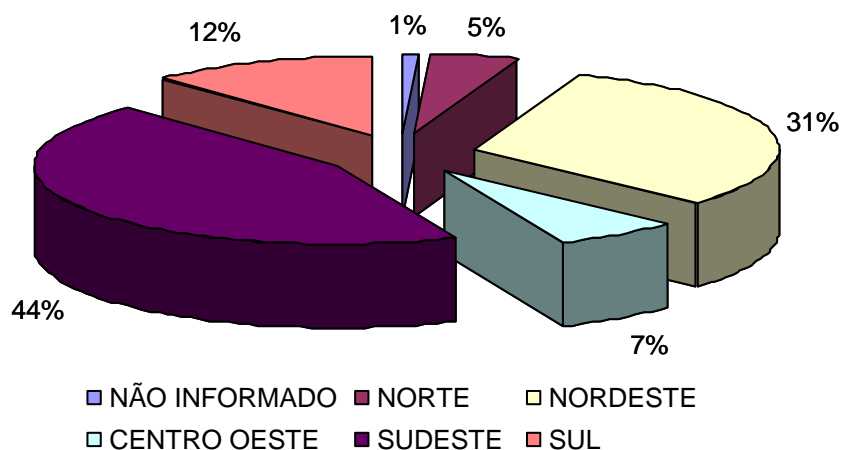


Figura 44: Comparativo Percentual dos Retornos por Região

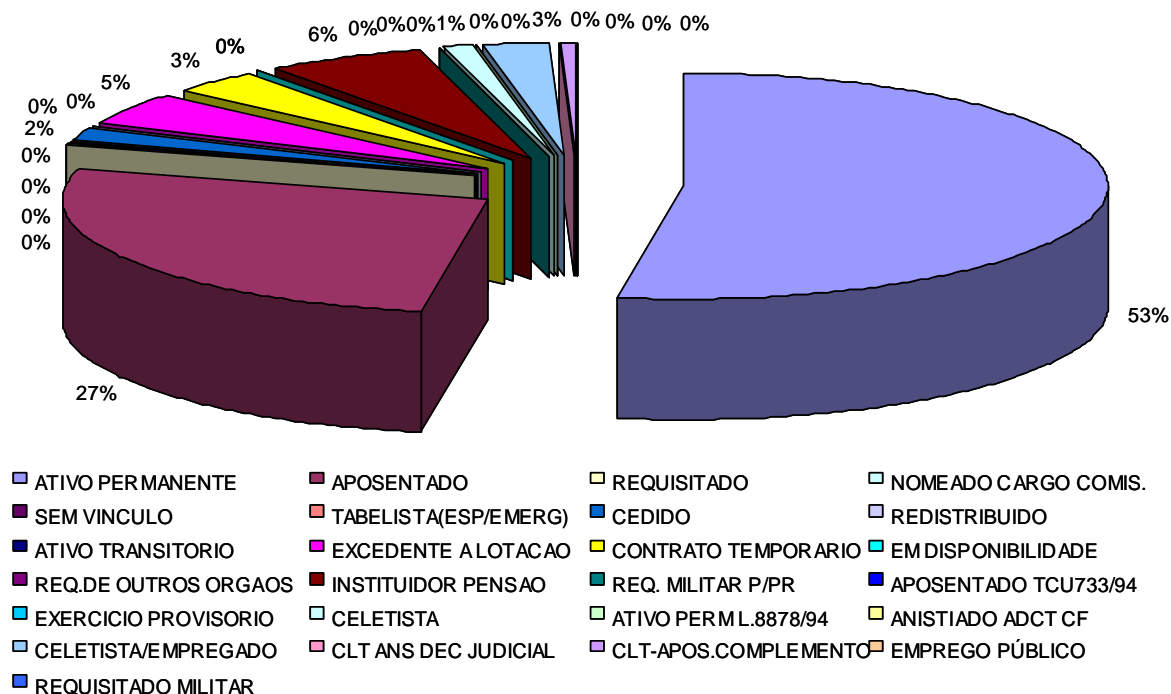
Fonte: SIAPE

Em relação à situação funcional dos servidores retornados a distribuição de frequência segundo as respectivas categorias, destaca em números percentuais: Os (52,6%) de servidores ativos permanentes, os (26,8%) de aposentados, os (6,6%) instituidores de pensão, os (4,5%) cadastrados como cedidos, e os (3,3%) contratados temporariamente. Estas e as demais situações funcionais são apresentadas na Tabela 45 e na Figura 45.

	Frequência	%	% Acumulado
ATIVO PERMANENTE	4263	52,6%	52,6%
APOSENTADO	2170	26,8%	79,3%
REQUISITADO	13	0,2%	79,5%
NOMEADO CARGO COMIS.	19	0,2%	79,7%
SEM VINCULO	11	0,1%	79,9%
TABELISTA(ESP/EMERG)	8	0,1%	80,0%
CEDIDO	134	1,7%	81,6%
REDISTRIBUIDO	4	0,0%	81,7%
ATIVO TRANSITORIO	8	0,1%	81,8%
EXCEDENTE A LOTACAO	368	4,5%	86,3%
CONTRATO TEMPORARIO	269	3,3%	89,6%
EM DISPONIBILIDADE	5	0,1%	89,7%
REQ.DE OUTROS ORGAOS	2	0,0%	89,7%
INSTITUIDOR PENSAO	493	6,1%	95,8%
REQ. MILITAR P/PR	2	0,0%	95,8%
APOSENTADO TCU733/94	1	0,0%	95,8%
EXERCICIO PROVISORIO	1	0,0%	95,8%

CELETISTA	80	1,0%	96,8%
ATIVO PERM L.8878/94	5	0,1%	96,9%
ANISTIADO ADCT CF	3	0,0%	96,9%
CELETISTA/EMPREGADO	209	2,6%	99,5%
CLT ANS DEC JUDICIAL	5	0,1%	99,5%
CLT-APOS.COMPLEMENTO	34	0,4%	100,0%
EMPREGO PÚBLICO	1	0,0%	100,0%
REQUISITADO MILITAR	2	0,0%	100,0%
TOTAL	8110	100%	100,0%

Fonte: SIAPE



Fonte: SIAPE

5.2.1.6. APROFUNDAMENTO COMPARATIVO DAS EXCLUSÕES

Nesse segmento, apresento os comparativos estatísticos realizados por meio de cruzamento de dados a partir do software SPSS 16.0. O propósito foi o de seguir na busca de regularidades estatísticas que, de algum modo, auxiliem no esforço explanatório das relações estruturais que subjazem à realidade observacional.

	NÃO INFORMADO	FEMININO	MASCULINO	TOTAL
DECISÃO ADMINISTRATIVA DO ÓRGÃO	2	1718	2571	4291
DISPENSA DE EMPREGO SEM JUSTA CAUSA	0	227	303	530
DISPENSA DE EMPREGO POR JUSTA CAUSA	0	6	18	24
DEMISSAO	0	1060	1809	2869
EXONERACAO DECISAO TCU NO 234/93	0	3158	4235	7393
DECISAO JUDICIAL	0	126	210	336
RESCISAO DE CONTRATO	0	17694	22550	40244
SUSPENSÃO CONTRATUAL	0	8	10	18
DISPENSA DE FUNCAO	0	338	613	951
EXCLUSÃO DECORRENTE APLICACAO ART 217, II, LEI 8112/90	59	442	63	564
DEMISSAO SEM JUSTA CAUSA/EMPRESA	0	1799	2639	4438
DEMISSAO POR JUSTA CAUSA/EMPRESA	0	60	144	204
DEMISSAO POR DECISAO JUDICIAL	0	44	160	204
DEMISSAO SEM JUSTA CAUSA PELO EMPREGADO	0	292	530	822
DECISAO JUDICIAL	0	193	439	632
EXCLUSAO DECORRENTE APLIC. ART.217, INC.II, LEI 8112	48	271	46	365
DEMISSAO - ART. 132, LEI 8112/90	0	784	2226	3010
ARTIGO 134 - LEI 8.112/90	0	59	79	138
REVERSAO, ART.25 DA LEI 8.112/90	0	13	15	28
DECISAO ADMINISTRATIVA - MARE	20	239	299	558
DEMISSAO (ART.132-LEI 8112/90 INC. XII)	0	69	119	188

<i>(continuação)</i>				
ACAO CIVIL PUBLICA 960001155-9 DE 07OUT1996	0	480	427	907
ANULACAO DO ATO DE NOMEACAO (ART. 3, DEC. 2027/96)	0	18	52	70
EXONERACAO CARGO EFETIVO (ART. 1, DEC. 2027/96)	0	108	110	218
SUSPENSAO DA APOSENTADORIA (ART. 1, DEC. 2027/96)	0	25	23	48
PORTARIA NR. 3517 DE 05DEZ1996	0	5	32	37
PORTARIA NR 3532 DE 09DEZ1996	0	3	0	3
DEMISSAO ART 137, CAPUT LEI 8112/90	0	83	168	251
DEMISSAO ART 137 PARAGRAFO UNICO, LEI 8112/90	0	118	357	475
INCONSTITUCIONALIDADE DE ASCENCAO FUNCIONAL CF/88	0	1	1	2
ARTIGO 38 PARAGRAFO UNICO LEI 10486/02	0	0	259	259
CASSACAO DE APOSENTADORIA-INC. IV ART 127 LEI 8112	0	1	5	6
SUSPENSAO TEMPORARIA ADMINISTRATIVA	0	852	2398	3250
Total	129	30294	42910	73333

Tabela 46: Exclusões por sexo

Fonte: SIAPE

	NÃO INFORMADO	SOLTEIRO	CASADO	SEPARADO JUDICIALMENTE	DIVORCIADO	VIUVO	TOTAL
DECISÃO ADMINISTRATIVA DO ÓRGÃO	40	1102	2443	271	323	112	4291
DISPENSA DE EMPREGO SEM JUSTA CAUSA	5	207	250	22	34	12	530
DISPENSA DE EMPREGO POR JUSTA CAUSA	4	10	9	1	0	0	24
DEMISSAO	117	998	1499	121	84	50	2869
EXONERACAO DECISAO TCU NO 234/93	232	3430	3287	227	173	44	7393
DECISAO JUDICIAL	13	88	203	9	16	7	336
RESCISAO DE CONTRATO	41	22244	15721	847	1174	217	40244
SUSPENSAO CONTRATUAL	0	5	11	1	1	0	18
DISPENSA DE FUNCAO	2	241	607	50	35	16	951
EXCLUSÃO DECORRENTE APLICACAO ART 217, II, LEI 8112/90	113	158	41	25	1	226	564
DEMISSAO SEM JUSTA CAUSA/EMPRESA	0	1620	2454	170	141	53	4438
DEMISSAO POR JUSTA CAUSA/EMPRESA	0	84	103	11	5	1	204
DEMISSAO POR DECISAO JUDICIAL	0	52	136	9	4	3	204
DEMISSAO SEM JUSTA CAUSA PELO EMPREGADO	0	404	366	21	27	4	822
DECISAO JUDICIAL	0	173	384	39	24	12	632
EXCLUSAO DECORRENTE APLIC. ART.217, INC.II, LEI 8112	112	84	27	32	10	100	365
DEMISSAO - ART. 132, LEI 8112/90	37	1013	1675	149	98	38	3010
ARTIGO 134 - LEI 8.112/90	0	23	86	14	12	3	138
REVERSAO, ART.25 DA LEI 8.112/90	0	7	20	0	1	0	28

(continuação)

	NÃO INFORMADO	SOLTEIRO	CASADO	SEPARADO JUDICIALMENTE	DIVORCIADO	VIUVO	TOTAL
DECISAO ADMINISTRATIVA - MARE	108	190	172	16	14	58	558
DEMISSAO (ART.132-LEI 8112/90 INC. XII)	1	78	97	7	5	0	188
ACAO CIVIL PUBLICA 960001155-9 DE 07OUT1996	0	595	302	7	3	0	907
ANULACAO DO ATO DE NOMEACAO (ART. 3, DEC. 2027/96)	0	26	38	6	0	0	70
EXONERACAO CARGO EFETIVO (ART. 1, DEC. 2027/96)	0	103	104	2	9	0	218
SUSPENSAO DA APOSENTADORIA (ART. 1, DEC. 2027/96)	0	9	36	0	2	1	48
PORTARIA NR. 3517 DE 05DEZ1996	0	15	21	0	1	0	37
PORTARIA NR 3532 DE 09DEZ1996	0	1	2	0	0	0	3
DEMISSAO ART 137, CAPUT LEI 8112/90	1	92	131	11	12	4	251
DEMISSAO ART 137 PARAGRAFO UNICO, LEI 8112/90	2	119	288	30	29	7	475
INCONSTITUCIONALIDADE DE ASCENCAO FUNCIONAL CF/88	0	1	1	0	0	0	2
ARTIGO 38 PARAGRAFO UNICO LEI 10486/02	0	65	185	1	4	4	259
CASSACAO DE APOSENTADORIA- INC. IV ART 127 LEI 8112	0	1	5	0	0	0	6
SUSPENSAO TEMPORARIA ADMINISTRATIVA	438	654	1476	57	44	581	3250
Total	1266	33892	32180	2156	2286	1553	73333

Tabela 47: Exclusões por Estado Civil

Fonte: SIAPE

	NÃO INFORMADO	ANALFABETO	ALFABETIZADO	4ª COMPLETA	ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	ENSINO FUNDAMENTAL	ENSINO MEDIO	ENSINO SUPERIOR	TOTAL
DECISÃO ADMINISTRATIVA DO ÓRGÃO	14	8	109	0	176	293	1115	2576	4291
DISPENSA DE EMPREGO SEM JUSTA CAUSA	0	11	14	0	15	54	213	223	530
DISPENSA DE EMPREGO POR JUSTA CAUSA	0	1	0	0	3	2	10	8	24
DEMISSAO	0	59	33	0	149	314	875	1439	2869
EXONERACAO DECISAO TCU NO 234/93	3	49	150	0	453	614	2263	3861	7393
DECISAO JUDICIAL	0	12	14	0	22	37	100	151	336
RESCISAO DE CONTRATO	0	17	89	1	737	3022	7792	28586	40244
SUSPENSAO CONTRATUAL	0	0	0	0	0	2	4	12	18
DISPENSA DE FUNCAO	0	5	2	0	10	34	130	770	951
EXCLUSÃO DECORRENTE APLICACAO ART 217, II, LEI 8112/90	370	9	31	0	87	41	22	4	564
DEMISSAO SEM JUSTA CAUSA/EMPRESA	0	0	313	0	492	493	1569	1571	4438
DEMISSAO POR JUSTA CAUSA/EMPRESA	0	0	4	0	21	28	113	38	204
DEMISSAO POR DECISAO JUDICIAL	0	1	13	0	69	50	53	18	204
DEMISSAO SEM JUSTA CAUSA PELO EMPREGADO	0	1	15	0	39	18	208	541	822
DECISAO JUDICIAL	0	7	63	0	19	60	204	279	632
EXCLUSAO DECORRENTE APLIC. ART.217, INC.II, LEI 8112	264	4	29	0	18	14	9	27	365
DEMISSAO - ART. 132, LEI 8112/90	0	8	46	0	206	383	1240	1127	3010
ARTIGO 134 - LEI 8.112/90	0	0	2	0	11	29	41	55	138

(continuação)

	NÃO INFORMADO	ANALFABETO	ALFABETIZADO	4ª COMPLETA	ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	ENSINO FUNDAMENTAL	ENSINO MEDIO	ENSINO SUPERIOR	TOTAL
REVERSAO, ART.25 DA LEI 8.112/90	0	0	0	0	0	2	10	16	28
DECISAO ADMINISTRATIVA - MARE	109	18	108	0	70	42	106	105	558
DEMISSAO (ART.132-LEI 8112/90 INC. XII)	0	0	2	0	31	21	52	82	188
ACAO CIVIL PUBLICA 960001155-9 DE 07OUT1996	0	0	1	0	22	403	266	215	907
ANULACAO DO ATO DE NOMEACAO (ART. 3, DEC. 2027/96)	0	0	0	0	1	0	31	38	70
EXONERACAO CARGO EFETIVO (ART. 1, DEC. 2027/96)	0	0	0	0	5	4	52	157	218
SUSPENSAO DA APOSENTADORIA (ART. 1, DEC. 2027/96)	0	2	0	0	5	1	4	36	48
PORTARIA NR. 3517 DE 05DEZ1996	0	0	0	0	0	30	5	2	37
PORTARIA NR 3532 DE 09DEZ1996	0	0	0	0	0	3	0	0	3
DEMISSAO ART 137, CAPUT LEI 8112/90	0	0	2	0	7	33	128	81	251
DEMISSAO ART 137 PARAGRAFO UNICO, LEI 8112/90	0	1	2	0	20	47	252	153	475
INCONSTITUCIONALIDADE DE ASCENCAO FUNCIONAL CF/88	0	0	0	0	0	0	0	2	2
ARTIGO 38 PARAGRAFO UNICO LEI 10486/02	10	0	8	0	13	71	154	3	259
CASSACAO DE APOSENTADORIA-INC. IV ART 127 LEI 8112	0	0	0	0	0	1	3	2	6
SUSPENSAO TEMPORARIA ADMINISTRATIVA	3	1	1430	1	482	667	434	232	3250
Total	773	214	2480	2	3183	6813	17458	42410	73333

Tabela 48: Exclusões por Escolaridade

Fonte: SIAPE

	ANS	CDT	CLT	EST	MRD	NES	RMI	Total
DECISÃO ADMINISTRATIVA DO ÓRGÃO	3	2	194	3809		6	274	3 4291
DISPENSA DE EMPREGO SEM JUSTA CAUSA	0	0	530	0	0	0	0	530
DISPENSA DE EMPREGO POR JUSTA CAUSA	0	0	24	0	0	0	0	24
DEMISSAO	0	73	630	2165	0	1	0	2869
EXONERACAO DECISAO TCU NO 234/93	4	0	0	7389	0	0	0	7393
DECISAO JUDICIAL	0	5	83	195	0	31	22	336
RESCISAO DE CONTRATO	0	38336	1906	2	0	0	0	40244
SUSPENSÃO CONTRATUAL	0	0	18	0	0	0	0	18
DISPENSA DE FUNCAO	0	0	79	872	0	0	0	951
EXCLUSÃO DECORRENTE APLICACAO ART 217, II, LEI 8112/90	0	0	0	0	0	564	0	564
DEMISSAO SEM JUSTA CAUSA/EMPRESA	0	0	4319	0	0	119	0	4438
DEMISSAO POR JUSTA CAUSA/EMPRESA	0	0	195	0	0	9	0	204
DEMISSAO POR DECISAO JUDICIAL	0	0	204	0	0	0	0	204
DEMISSAO SEM JUSTA CAUSA PELO EMPREGADO	0	0	821	0	0	1	0	822
DECISAO JUDICIAL	14	0	0	384	0	234	0	632
EXCLUSAO DECORRENTE APLIC. ART.217, INC.II, LEI 8112	0	0	0	0	0	365	0	365
DEMISSAO - ART. 132, LEI 8112/90	24	0	5	2980	0	1	0	3010
ARTIGO 134 - LEI 8.112/90	0	0	0	138	0	0	0	138
REVERSAO, ART.25 DA LEI 8.112/90	0	0	0	28	0	0	0	28
DECISAO ADMINISTRATIVA - MARE	0	0	0	372	0	186	0	558
DEMISSAO (ART.132-LEI 8112/90 INC. XII)	0	22	42	97	0	27	0	188
ACAO CIVIL PUBLICA 960001155-9 DE 07OUT1996	0	0	0	907	0	0	0	907
ANULACAO DO ATO DE NOMEACAO (ART. 3, DEC. 2027/96)	2	3	1	64	0	0	0	70
EXONERACAO CARGO EFETIVO (ART. 1, DEC. 2027/96)	1	44	1	60	0	112	0	218

<i>(continuação)</i>	ANS	CDT	CLT	EST	MRD	NES	RMI	Total
SUSPENSAO DA APOSENTADORIA (ART. 1, DEC. 2027/96)	0	0	0	48	0	0	0	48
PORTARIA NR. 3517 DE 05DEZ1996	0	0	0	37	0	0	0	37
PORTARIA NR 3532 DE 09DEZ1996	0	0	0	3	0	0	0	3
DEMISSAO ART 137, CAPUT LEI 8112/90	1	0	0	250	0	0	0	251
DEMISSAO ART 137 PARAGRAFO UNICO, LEI 8112/90	3	0	0	472	0	0	0	475
INCONSTITUCIONALIDADE DE ASCENCAO FUNCIONAL CF/88	0	0	0	2	0	0	0	2
ARTIGO 38 PARAGRAFO UNICO LEI 10486/02	0	0	0	0	0	0	259	259
CASSACAO DE APOSENTADORIA-INC. IV ART 127 LEI 8112	0	0	0	6	0	0	0	6
SUSPENSAO TEMPORARIA ADMINISTRATIVA	0	0	0	3232	0	0	18	3250
Total	52	38485	9052	23512	6	1924	302	73333

Tabela 49: Exclusões por Regime Jurídico

Fonte: SIAPE

	<30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	> 60	Total
DECISÃO ADMINISTRATIVA DO ÓRGÃO	14	107	1278	1442	1448	4289
DISPENSA DE EMPREGO SEM JUSTA CAUSA	0	24	267	156	83	530
DISPENSA DE EMPREGO POR JUSTA CAUSA	0	0	13	9	2	24
DEMISSAO	0	96	1094	906	773	2869
EXONERACAO DECISAO TCU NO 234/93	0	668	3770	2063	892	7393
DECISAO JUDICIAL	9	53	74	83	117	336
RESCISAO DE CONTRATO	7683	16133	10985	3755	1683	40239
SUSPENSAO CONTRATUAL	0	0	11	3	4	18
DISPENSA DE FUNCAO	0	13	155	336	447	951
EXCLUSÃO DECORRENTE APLICACAO ART 217, II, LEI 8112/90	14	89	42	31	301	477
DEMISSAO SEM JUSTA CAUSA/EMPRESA	173	662	1076	1419	1108	4438

<i>(continuação)</i>	<30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	> 60	Total
DEMISSAO POR JUSTA CAUSA/EMPRESA	13	22	84	72	13	204
DEMISSAO POR DECISAO JUDICIAL	0	6	70	89	39	204
DEMISSAO SEM JUSTA CAUSA PELO EMPREGADO	112	327	193	83	107	822
DECISAO JUDICIAL	2	61	185	171	213	632
EXCLUSAO DECORRENTE APLIC. ART.217, INC.II, LEI 8112	20	57	19	27	159	282
DEMISSAO - ART. 132, LEI 8112/90	8	269	1227	1077	429	3010
ARTIGO 134 - LEI 8.112/90	0	0	10	49	79	138
REVERSAO, ART.25 DA LEI 8.112/90	0	0	2	17	9	28
DECISAO ADMINISTRATIVA - MARE	30	37	58	64	298	487
DEMISSAO (ART.132-LEI 8112/90 INC. XII)	0	17	80	54	37	188
ACAO CIVIL PUBLICA 960001155-9 DE 07OUT1996	0	174	485	202	46	907
ANULACAO DO ATO DE NOMEACAO (ART. 3, DEC. 2027/96)	8	25	21	10	6	70
EXONERACAO CARGO EFETIVO (ART. 1, DEC. 2027/96)	6	55	106	35	16	218
SUSPENSAO DA APOSENTADORIA (ART. 1, DEC. 2027/96)	0	0	0	9	39	48
PORTARIA NR. 3517 DE 05DEZ1996	0	1	9	9	18	37
PORTARIA NR 3532 DE 09DEZ1996	0	0	0	1	2	3
DEMISSAO ART 137, CAPUT LEI 8112/90	1	17	114	93	26	251
DEMISSAO ART 137 PARAGRAFO UNICO, LEI 8112/90	0	53	183	165	74	475
INCONSTITUCIONALIDADE DE ASCENCAO FUNCIONAL CF/88	0	0	0	1	1	2
ARTIGO 38 PARAGRAFO UNICO LEI 10486/02	0	26	91	42	100	259
CASSACAO DE APOSENTADORIA- INC. IV ART 127 LEI 8112	0	0	0	4	2	6
SUSPENSAO TEMPORARIA ADMINISTRATIVA	0	1	11	40	3190	3242
Total	8093	18993	21713	12517	11761	73077

Tabela 50: Exclusões por Faixa Etária

Fonte: SIAPE

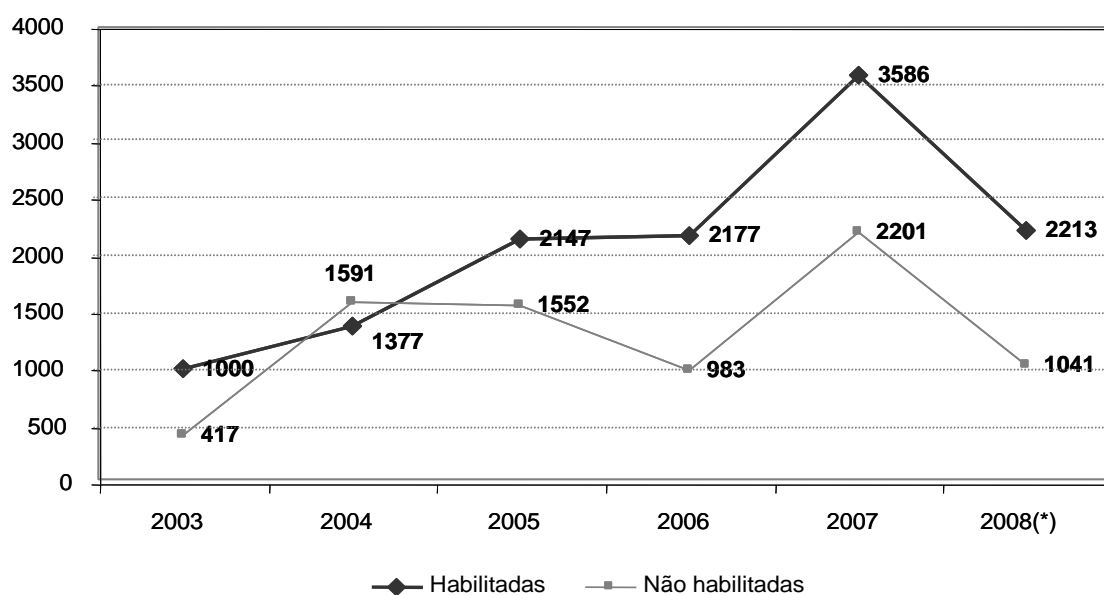
5.2.2. DADOS DA CONTRALADORIA GERAL DA UNIÃO

Classificação	2003	2004	2005	2006	2007	2008(*)	Total
Habilitadas	1000	1377	2147	2177	3586	2213	12500
Não habilitadas	417	1591	1552	983	2201	1041	7785
TOTAL	1417	2968	3699	3160	5787	3254	

Fonte: SGI - Demandas Externas

(*) Situação em 30/9/2008

Tabela 51: Classificação de Denúncias - 2003/2008



Fonte: SGI - Demandas Externas

(*) Situação em 30/9/2008

Figura 46: Classificação de Denúncias - 2003/2008

Código	Descrição
LEI 4878	
4878-43-VIII	praticar ato que importe em escândalo ou que concorra para comprometer a função policial
4878-43-XIII	participar da gerência ou administração de empresa, qualquer que seja a sua natureza
4878-43-XIV	exercer o comércio ou participar de sociedade comercial, salvo como acionista, cotista ou comanditário
4878-43-XLVIII	prevalecer-se, abusivamente, da condição de funcionário policial
4878-43-XX	deixar de cumprir ou de fazer cumprir, na esfera de suas atribuições, as leis e os regulamentos
LEI 8112	
8112-117-I	ausentar-se do serviço durante o expediente
8112-117-II	retirar qualquer documento ou objeto da repartição
8112-117-III	recusar fé a documentos públicos
8112-117-IV	opor resistência injustificada ao andamento de documento e processo ou execução de serviço
8112-117-IX	valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem
8112-117-V	promover manifestação de apreço ou desapreço
8112-117-VI	cometer a pessoa estranha o desempenho de atribuição
8112-117-VII	coagir ou aliciar subordinados
8112-117-VIII	manter sob sua chefia cônjuge, companheiro ou parente até o segundo grau civil
8112-117-X	participar de gerência ou administração de empresa privada, sociedade civil
8112-117-XI	atuar, como procurador ou intermediário, junto a repartições públicas
8112-117-XII	receber propina, comissão, presente ou vantagem
8112-117-XIII	aceitar comissão, emprego ou pensão de estado estrangeiro
8112-117-XIV	praticar usura
8112-117-XIX	recusar-se a atualizar seus dados cadastrais
8112-117-XV	proceder de forma desidiosa
8112-117-XVI	utilizar pessoal ou recursos materiais da repartição
8112-117-XVII	cometer a outro servidor atribuições estranhas
8112-117-XVIII	exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis
8112-132-I	crime contra a administração pública
8112-132-II	abandono de cargo
8112-132-III	inassiduidade habitual
8112-132-IV	improbidade administrativa
8112-132-IX	revelação de segredo do qual se apropriou em razão do cargo
8112-132-V	incontinência pública e conduta escandalosa, na repartição
8112-132-VI	insubordinação grave em serviço
8112-132-VII	ofensa física, em serviço, a servidor ou a particular, salvo em legítima defesa própria ou de outrem

<i>(continuação)</i>	
8112-132-VIII	aplicação irregular de dinheiros públicos
8112-132-X	lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio nacional
8112-132-XI	corrupção
8112-132-XII	acumulação ilegal de cargos, empregos ou funções públicas

LEI 8429

8429-10-C	constitui ato de improbidade administrativa que causa lesão ao erário qualquer ação ou omissão, dolosa ou culposa, que enseje perda patrimonial, desvio, apropriação, malbaratamento ou dilapidação dos bens ou haveres de órgãos e entidades públicas.
8429-10-I	facilitar ou concorrer por qualquer forma para a incorporação ao patrimônio particular, de pessoa física ou jurídica, de bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial
8429-10-II	permitir ou concorrer para que pessoa física ou jurídica privada utilize bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial
8429-10-III	doar à pessoa física ou jurídica bem como ao ente despersonalizado, ainda que de fins educativos ou assistências, bens, rendas, verbas ou valores do patrimônio
8429-10-IV	permitir ou facilitar a alienação, permuta ou locação de bem integrante do patrimônio por preço inferior ao de mercado
8429-10-IX	agir negligentemente na arrecadação de tributo ou renda, bem como no que diz respeito à conservação do patrimônio público
8429-10-V	realizar operação financeira sem observância das normas legais e regulamentares ou aceitar garantia insuficiente ou inidô
8429-10-VI	conceder benefício administrativo ou fiscal sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie
8429-10-VII	frustrar a licitude de processo licitatório ou dispensá-lo indevidamente
8429-10-VIII	ordenar ou permitir a realização de despesas não autorizadas em lei ou regulamento
8429-10-X	liberar verba pública sem a estrita observância das normas pertinentes ou influir de qualquer forma para a sua aplicação irregular
8429-10-XI	permitir, facilitar ou concorrer para que terceiro se enriqueça ilicitamente
8429-10-XII	permitir que se utilize, em obra ou serviço particular, veículos, máquinas, equipamentos ou material de qualquer natureza, de propriedade ou à disposição de órgão ou entidade pública
8429-10-XIII	celebrar contrato ou outro instrumento que tenha por objeto a prestação de serviços públicos por meio da gestão associada sem observar as formalidades previstas na lei
8429-10-XIV	celebrar contrato de rateio de consórcio público sem suficiente e prévia dotação orçamentária, ou sem observar as formalidades previstas na lei
8429-11-C	constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública qualquer ação ou omissão que viole os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade, e lealdade às instituições.

8429-11-I	praticar ato visando fim proibido em lei ou regulamento ou diverso daquele previsto, na regra de competência
8429-11-II	retardar ou deixar de praticar, indevidamente, ato de ofício
8429-11-III	revelar fato ou circunstância de que tem ciência em razão das atribuições e que deva permanecer em segredo
8429-11-IV	negar publicidade aos atos oficiais
8429-11-V	frustrar a licitude de concurso público
8429-11-VI	deixar de prestar contas quando esteja obrigado a fazê-lo
8429-11-VII	revelar ou permitir que chegue ao conhecimento de terceiro, antes da respectiva divulgação oficial, teor de medida política ou econômica capaz de afetar o preço de mercadoria, bem ou serviço
8429-9-C	constitui ato de improbidade administrativa importando enriquecimento ilícito auferir qualquer tipo de vantagem patrimonial indevida
8429-9-I	receber, para si ou para outrem, dinheiro, bem móvel ou imóvel, ou qualquer outra vantagem econômica
8429-9-II	perceber vantagem econômica para facilitar a aquisição, permuta ou locação de bem móvel ou imóvel, ou a contratação de serviços
8429-9-III	perceber vantagem econômica para facilitar a alienação, permuta ou locação de bem público ou o fornecimento de serviço por ente estatal por preço inferior ao valor de mercado
8429-9-IV	utilizar, em obra ou serviço particular, veículos, máquinas, equipamentos ou material de qualquer natureza, de propriedade ou à disposição de órgão ou entidade pública
8429-9-IX	perceber vantagem econômica para intermediar a liberação ou aplicação de verba pública de qualquer natureza
8429-9-V	receber vantagem econômica para tolerar a exploração ou a prática de jogos de azar, de lenocínio, de narcotráfico, de contrabando, de usura ou de qualquer outra atividade ilícita, ou aceitar promessa de tal vantagem
8429-9-VI	receber vantagem econômica de qualquer natureza para fazer declaração falsa sobre medição ou avaliação
8429-9-VII	adquirir, para si ou para outrem, no exercício de mandato, cargo, emprego ou função pública, bens de qualquer natureza cujo valor seja desproporcional à evolução do patrimônio ou à renda do agente público
8429-9-VIII	aceitar emprego, comissão ou exercer atividade de consultoria ou assessoramento para pessoa física ou jurídica que tenha interesse suscetível de ser atingido ou amparado por ação ou omissão decorrente das atribuições do agente
8429-9-X	receber vantagem econômica de qualquer natureza, direta ou indiretamente, para omitir ato de ofício, providência ou declaração a que esteja obrigado
8429-9-XI	incorporar, por qualquer forma, ao seu patrimônio bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial das entidades
8429-9-XII	usar, em proveito próprio, bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial das entidades

(continuação)

LEI 9784

9784-19-§	omissão do dever de comunicar o impedimento constitui falta grave, para efeitos disciplinares
-----------	---

Tabela 52: Resumo do Aparato Legal das Punições

	2003	2004	2005	2006
ARTIGO 134 - LEI 8.112/90	57	70	82	13
CASSAÇÃO DE APOSENTADORIA	0	2	4	2
DECISÃO ADMINISTRATIVA MARE (APOS/INST)	3	2	2	0
DECISÃO ADMINISTRATIVA - MARE	165	164	163	10
DECISÃO JUDICIAL	295	278	306	8
DECISÃO ADMINISTRATIVA DO ÓRGÃO	423	395	559	194
DEM. ART 137, P. ÚNICO,8112/90	261	296	298	16
DEMISSÃO ART 137, CAPUT 8112/90	161	168	186	16
DEMISSÃO	209	198	185	0
DEMISSÃO - 8112/90,A.132	1687	2031	1977	41
DEMISSÃO 8112/90,A.132,XII	70		43	0
DEMISSÃO A PEDIDO - LEIS 7289/	0	44	1	1
DEMISSÃO A PEDIDO/EMPRESA	43	1	42	11
DEMISSÃO EX-OFICIO - LEIS 7289	0	0	1	1
DEMISSÃO JUSTA CAUSA/EMPRESA	4	32	16	5
DEMISSÃO POR DECISÃO JUDICIAL	3	14	46	0
DEMISSÃO S/JUSTA CAUSA/EMPRESA	159	6	300	77
DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA	36	244	145	83
DESTIT.DE CARGO COMISSÃO - ART.1	14	81	17	0
TOTAL GLOBAL	3590	4026	4373	478

Tabela 53: Distribuição das Exclusões

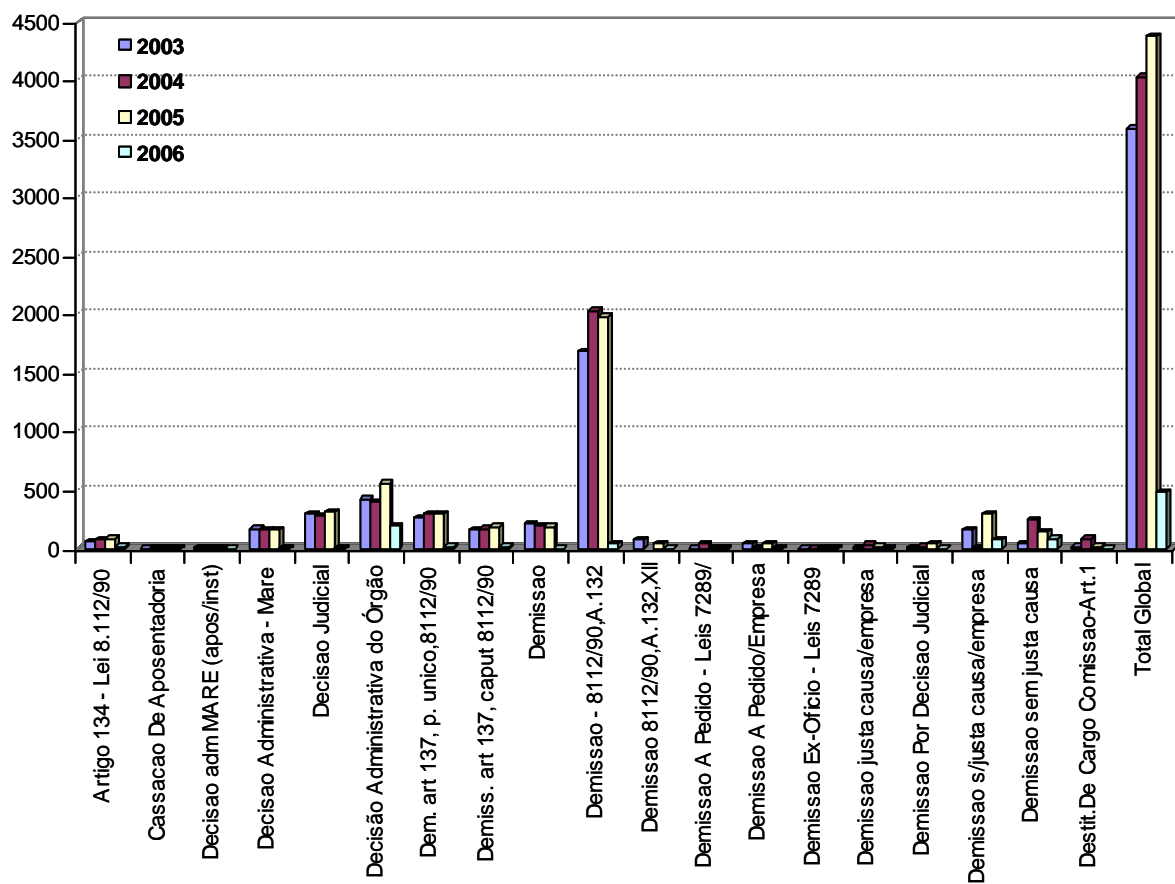
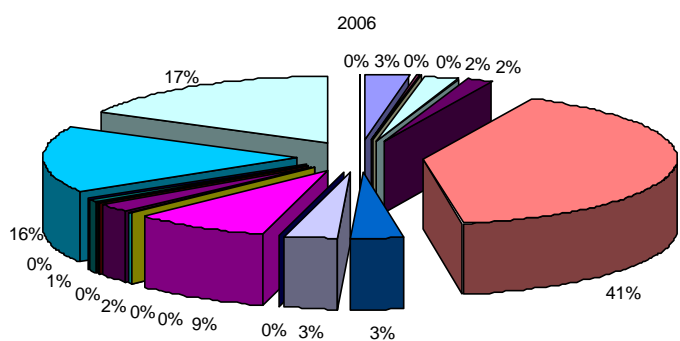
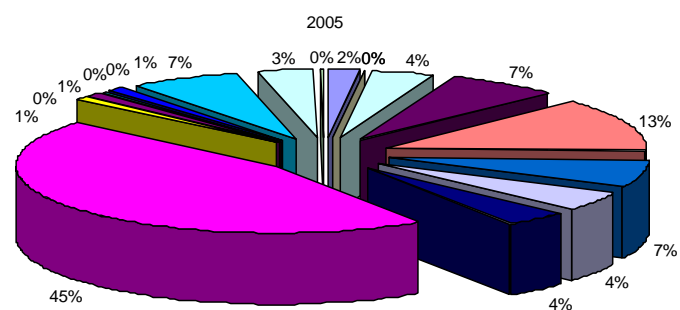
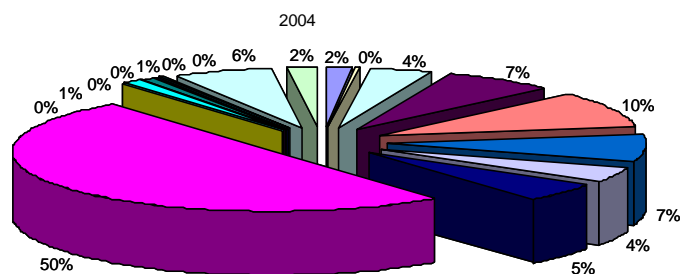
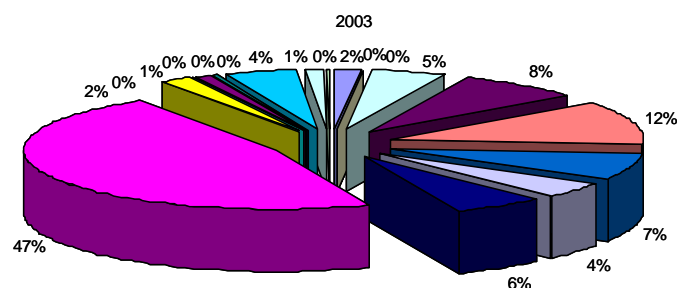


Figura 47: Distribuição das Exclusões



- | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|---|
| ■ Artigo 134 - Lei 8.112/90 | ■ Cassação De Aposentadoria | ■ Decisão Administrativa - MARE (apos/inst) |
| ■ Decisão Administrativa - MARE | ■ Decisão Judicial | ■ Decisão Administrativa do Órgão |
| ■ Dem. art 137, p. unico,8112/90 | ■ Demiss. art 137, caput 8112/90 | ■ Demissão |
| ■ Demissão - 8112/90,A.132 | ■ Demissão 8112/90,A.132,XII | ■ Demissão a Pedido - Leis 7289 |
| ■ Demissão A Pedido/Empresa | ■ Demissão Ex-Ofício - Leis 7289 | ■ Demissão justa causa/empresa |
| ■ Demissão Por Decisão Judicial | ■ Demissão s/justa causa/empresa | ■ Demissão sem justa causa |
| ■ Destit.De Cargo Comissão-Art.1 | | |

Figura 48: Distribuição das Exclusões por Ano

PUBLICAÇÃO	CASSAÇÃO	DEMISSÃO	DESTITUIÇÃO	TOTAL
jan-07	1	23	4	28
fev-07	2	34	2	38
mar-07	3	61	1	65
abr-07	7	34	0	41
mai-07	3	42	1	46
jun-07	3	24	1	28
jul-07	0	23	3	26
ago-07	3	20	0	23
set-07	3	23	4	30
out-07	3	42	0	45
nov-07	1	20	3	24
dez-07	0	39	4	43
jan-08	1	20	9	30
fev-08	2	24	2	28
mar-08	1	7	1	9
abr-08	2	13	6	21
mai-08	0	14	4	18
jun-08	1	23	3	27
jul-08	4	32	0	36
ago-08	0	40	3	43
Total	40	558	51	649

Tabela 54: Distribuição Mensal das Exclusões

UF	CASSAÇÃO	DEMISSÃO	DESTITUIÇÃO	TOTAL
NÃO INFORMADO	7	135	4	146
AC	0	1	1	2
AL	0	4	0	4
AM	0	34	0	34
AP	0	7	0	7
BA	1	13	2	16
CE	0	19	1	20
DF	1	36	28	65
ES	0	11	1	12
GO	1	7	1	9
MA	0	10	0	10
MG	0	21	3	24
MS	0	8	0	8
MT	0	21	0	21
PA	2	16	1	19

<i>(continuação)</i>				
PB	1	19	0	20
PE	2	10	2	14
PI	0	1	0	1
PR	2	22	1	25
RG	0	2	0	2
RJ	12	56	1	69
RN	0	6	0	6
RO	0	25	1	26
RR	0	6	0	6
RS	1	10	1	12
SC	6	12	0	18
SE	0	4	0	4
SP	4	36	3	43
TO	0	2	0	2
RS	0	4	0	4
Total	40	558	51	649

Tabela 55: Distribuição das Exclusões por Naturalidade

	FREQUENCIA	%	% ACUMULADO
jan-07	28	4,3	4,3
fev-07	38	5,9	10,2
mar-07	65	10,0	20,2
abr-07	41	6,3	26,5
mai-07	46	7,1	33,6
jun-07	28	4,3	37,9
jul-07	26	4,0	41,9
ago-07	23	3,5	45,5
set-07	30	4,6	50,1
out-07	45	6,9	57,0
nov-07	24	3,7	60,7
dez-07	43	6,6	67,3
jan-08	30	4,6	72,0
fev-08	28	4,3	76,3
mar-08	9	1,4	77,7
abr-08	21	3,2	80,9
mai-08	18	2,8	83,7
jun-08	27	4,2	87,8
jul-08	36	5,5	93,4
ago-08	43	6,6	100,0
Total	649	100,0	100,0

Tabela 56: Distribuição Mensal das Publicações

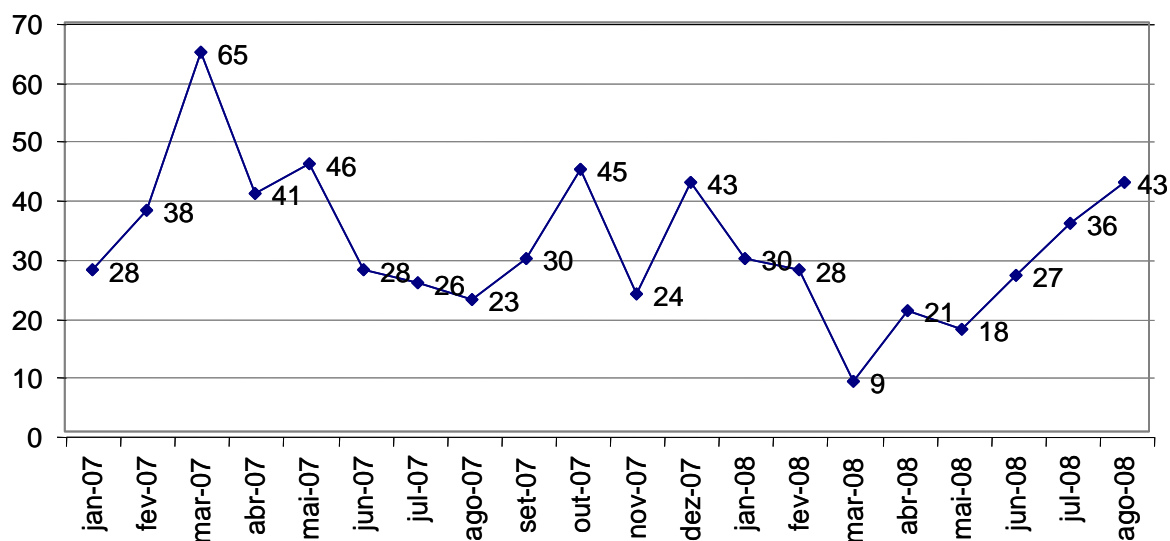


Figura 49: Distribuição Mensal das Publicações

	FREQUENCIA	%	% ACUMULADO
CASSAÇÃO	40	6	6
DEMISSÃO	558	86	92
DESTITUIÇÃO	51	8	100
Total	649	100	100

Tabela 57: Distribuição de Frequência das Exclusões

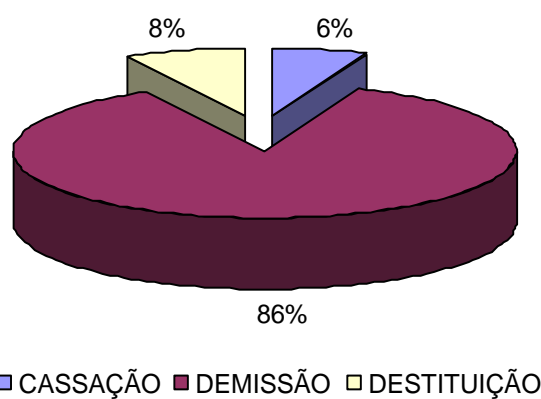


Figura 50: Comparativo Percentual da Exclusões

	FREQUENCIA	%	% ACUMULADO
AGU	15	2,3	2,3
ANATEL	2	0,3	2,6
ANTAQ	1	0,2	2,8
BACEN	2	0,3	3,1
CEFET	1	0,2	3,2
CEFET-	1	0,2	4,6
CEFETE	1	0,2	4,8
CGU	10	1,5	6,3
DNIT	1	0,2	6,5
FFFCMP	1	0,2	6,6
FUA	1	0,2	6,8
FUNASA	2	0,3	7,1
INCRA	1	0,2	7,2
MAPA	29	4,5	11,7
MCT	2	0,3	12,0
MD	1	0,2	12,2
MDA	4	0,6	12,8
MDIC	4	0,6	13,4
MEC	18	2,8	16,2
MF	54	8,3	24,5
MINC	2	0,3	24,8
MJ	83	12,8	37,6
MMA	42	6,5	44,1
MME	10	1,5	45,6
MP	14	2,2	47,8
MPS	208	32,0	79,8
MS	42	6,5	86,3
MT	9	1,4	87,7
MTE	17	2,6	90,3
PR	1	0,2	90,4
UFAL	1	0,2	90,6
UFAM	8	1,2	91,8
UFC	1	0,2	92,0
UFES	3	0,5	92,4
UFF	1	0,2	92,6
UFMA	3	0,5	93,1
UFMG	3	0,5	93,5
UFMS	1	0,2	93,7
UFMT	1	0,2	93,8
UFOP	2	0,3	94,1
UFPA	2	0,3	94,5
UFPB	7	1,1	95,5
UFPE	1	0,2	95,7
UFPR	1	0,2	95,8

(continuação)

UFRB	1	0,2	96,0
UFRN	1	0,2	96,1
UFRPE	3	0,5	96,6
UFRR	1	0,2	96,8
UFRRJ	1	0,2	96,9
UFRS	4	0,6	97,5
UFS	2	0,3	97,8
UFSC	1	0,2	98,0
UFSCar	1	0,2	98,2
UFV	2	0,3	98,5
UFVJM	2	0,3	98,8
UNIFAP	1	0,2	98,9
UNIFEI	1	0,2	99,1
UNIFES	3	0,5	99,5
UNIR	1	0,2	99,7
UTFPR	2	0,3	100,0
Total	649	100,0	100,0

Tabela 58: Distribuição de Frequência dos Órgão Apenadores

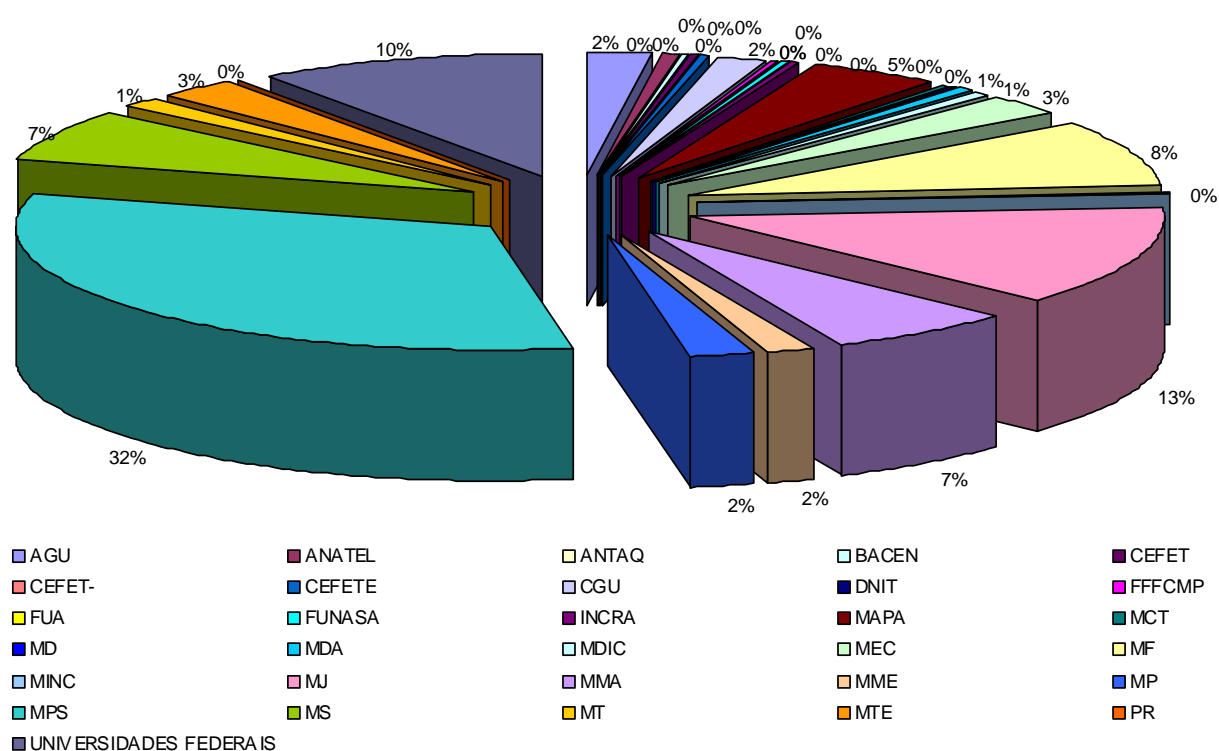


Figura 51: Comparativo Percentual dos Órgão Apenadores

6. O MODELO PRODUZIDO: A ESTRUTURA DESCRITA

Neste capítulo, apresento a análise dos dados e informações obtidos na pesquisa de campo, que corresponde à fase de investigação empírica do estudo. Descrevo os conceitos que configuram a estrutura manifesta.

Na fase de investigação empírica, empreendi a busca de regularidades dadas pelos esquemas geradores de classificações e de práticas classificáveis.

Antes de dar início ao desenvolvimento da análise empírica, acredito ser necessária uma explanação acerca da concepção de modelos, essencial para que o leitor entenda as mediações do processo investigativo.

A principal dificuldade de realizar uma interpretação de caráter estruturalista é que a mediação entre a realidade empírica e a sua descrição se dá por meio de três tipos de modelos: operacional, representativo e explanatório, (THIRY-CHERQUES, 2005).

As mediações que ocorrem no transcurso de um processo investigativo a partir da modelagem são assim descritas: O modelo operacional encerra a estrutura mental internalizada. Este modelo operacional, para que seja inteligível, deve ser imaginado de alguma maneira, o que leva a um segundo modelo, o representativo. Por fim, esta representação deve ser transmitida em um modelo explanatório. (THIRY-CHERQUES, 2005).

Os modelos operacionais são determinados pelas estruturas mentais. O entendimento destas estruturas é mediado por representações conscientes, por modelos representativos. Uma coisa é a estrutura mental, outra a representação que fazemos dela.

Os modelos representativos têm que ser constituídos. Isto significa que quando nos referimos às estruturas nós já incorporamos uma linguagem. Para serem universalmente inteligíveis os modelos devem ter força explanatória, vir descritos em uma linguagem universal, o que implica na construção do terceiro tipo de modelo, os modelos explanatórios.

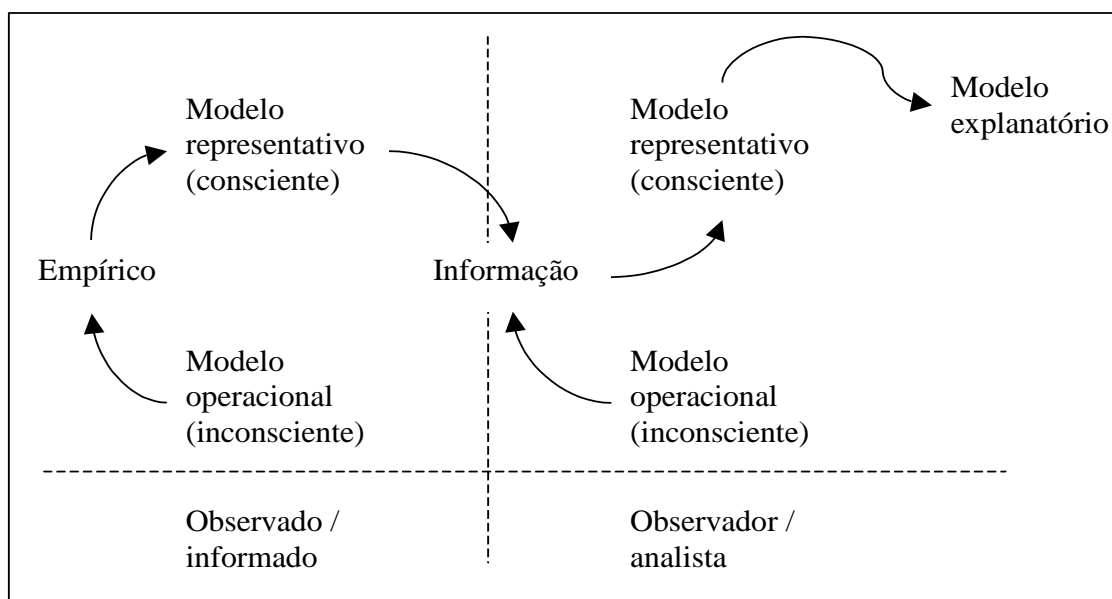


Figura 52: Mediações de um processo investigativo

Fonte: Thiry- Cherques, 2005

A Figura 52 sintetiza as mediações em um processo investigativo. Os modelos operacionais e representativos são construídos pelos membros da sociedade. Os modelos explanatórios são constituídos pelos investigadores. De forma que entre o empírico e o modelo explanatório há uma cadeia de mediações que se inicia nas observações e relatos, passa pelo condicionamento mental do observador e termina na mediação entre o representativo e a linguagem em que ele se expressa no modelo explanatório. (THIRY-CHERQUES, 2005)

A análise de caráter estruturalista busca, mediante a variação das informações analisadas, tornar explícita a estrutura objetiva, que jaz, inconscientemente, para além das mediações entre os modelos.

O que se pretende é fazer coincidir a estrutura mental do observado com o modelo explanatório, produzido segundo a estrutura mental do investigador. Como mencionamos no capítulo referente ao método, as fases da investigação compreendem: uma descrição, a concepção do modelo da estrutura de relações entre os elementos observados na realidade empírica e uma interpretação baseada no pressuposto de que a estrutura manifesta representa estruturas profundas.

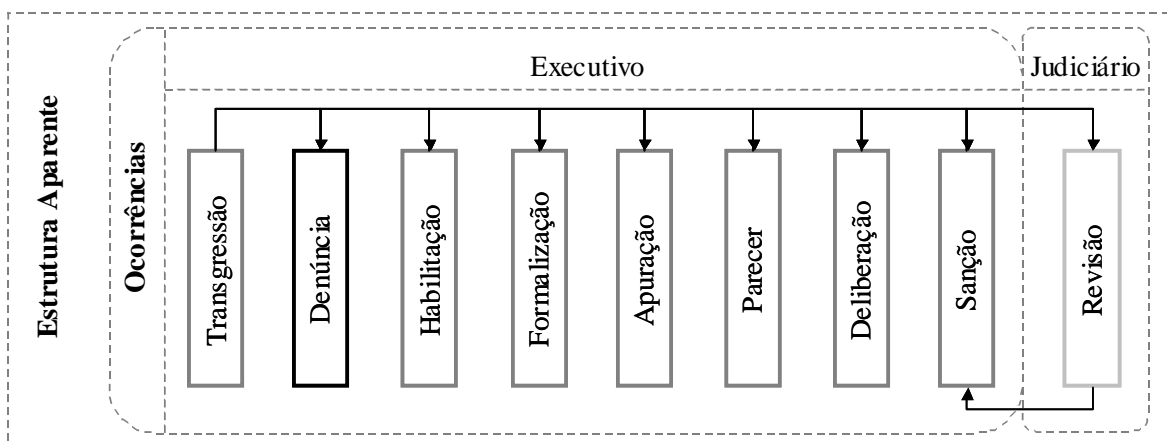


Figura 53: O Modelo Produzido

Apresento, na Figura 53, a estrutura manifesta e descrevo os conceitos que informam sobre os elementos que a constituem.

O modelo foi produzido a partir das informações e evidências empíricas que encontrei no campo. A triangulação de técnicas foi essencial na obtenção de informações que possibilitaram o alcance do modelo. Utilizei como vértices dessa triangulação: i) a análise das entrevistas; ii) a análise dos dados quantitativos informados pela CRG e pela base do SIAPE e; iii) a observação direta.

A estrutura aparente se configura como a estrutura de um circuito em série, como os circuitos elétricos, em que as relações que se estabelecem entre os elementos são essenciais para a manutenção da estrutura.

As relações da estrutura são do tipo que no terreno da lógica se enquadram entre as relações de ordem. As relações engendram uma serialização. Tal como no caso da física, dos circuitos em série, no qual a retirada de uma lâmpada altera a estrutura, a retirada de um único elemento ou a simples inversão de uma das posições dos elementos, inviabiliza a estrutura aparente de responsabilização.

6.1. A ESTRUTURA APARENTE

Os pontos nodais que compõem a estrutura aparente de responsabilização da função pública estão conectados por meio de relações do tipo ordem. As relações se estabelecem numa sequência lógica na qual uma simples alteração na disposição dos elementos altera a configuração da estrutura.

6.1.1. TRANSGRESSÃO

A etimologia do termo *transgressão* se funda no latim *transgressio* que significa a ação de passar de uma parte à outra, de atravessar (Houaiss, 2006). A acepção atual está referida ao não cumprimento ou a não observação de uma ordem, uma lei ou um regulamento. Isto é, a transgressão diz respeito ao ato ou efeito de infringir ou violar o que se encontra previamente estabelecida como norma.

O conceito de transgressão remete a uma idéia de ultrapassagem ou rompimento de fronteiras para alcançar um espaço negativamente demarcado por uma regra ou norma de comportamento. O ato de transgredir está associado a classificações sociais imperativas, aquilo que a sociedade considera pecado, crime ou tabu. (DaMATTA, 2006).

6.1.2. DENÚNCIA

A *denúncia* corresponde ao ato verbal ou escrito pelo qual alguém leva ao conhecimento de uma autoridade competente um fato contrário à lei, à ordem pública ou a algum regulamento e suscetível de punição (Houaiss, 2006).

A intenção de quem denuncia é a de tornar conhecido, por meio de declaração ou comunicação, um indício ou suspeita a respeito de um fato que permanecia escondido. O denunciante atribui responsabilidade de uma ação demeritória ou mesmo criminal, a alguém ou, em última análise, a si mesmo.

Na responsabilização da função pública, a denúncia é o único nó da estrutura no qual está prevista a possibilidade de participação da sociedade. Ao cidadão comum é assegurado o

direito de denunciar a suspeita acerca da conduta de qualquer servidor público civil federal, com a garantia do anonimato.

6.1.3. HABILITAÇÃO

O conceito de *habilitação* está referido a uma formalidade jurídica e administrativa a que é necessário satisfazer para adquirir determinado direito ou demonstrar certa capacidade legal.

6.1.4. FORMALIZAÇÃO

A *formalização* é um conjunto de prescrições quanto ao ritual e procedimentos que devem ser observados na formação de um ato para que este produza efeitos administrativos e jurídicos. Trata de tornar oficial, de efetuar as ações de acordo com fórmulas, regras e praxes.

6.1.5. APURAÇÃO

A *apuração* consiste na promoção de um esforço de averiguação, um exame cuidadoso, por meio de investigação minuciosa com o propósito de obter o levantamento das informações necessárias ao esclarecimento de um fato ou questão.

6.1.6. PARECER

O *parecer* é a opinião de um especialista em resposta a uma consulta técnica. Uma apreciação crítica, um juízo ou opinião, favorável ou desfavorável, sobre determinado fato ou questão sobre a qual existe dúvida. Ao parecerista cabe a função de formular pareceres embasados tecnicamente com o propósito de formar conceito sobre um indivíduo ou uma questão.

6.1.7. DELIBERAÇÃO

A *deliberação* diz respeito à tomada de decisão após reflexão e consulta a parecer técnico. Deliberar trata de empreender reflexões e discussões sobre determinada questão, no intuito de decidir o que fazer, de resolver algum impasse.

6.1.8. SANÇÃO

O termo *sanção* tem como acepção tornar sagrado ou inviolável. A sanção compreende a uma medida imposta por órgão ou autoridade, pena ou recompensa, que corresponde à violação ou execução de uma lei, norma ou regulamento.

6.1.9. REVISÃO

A *revisão* consiste em um recurso contra sentença condenatória já transitada em julgado, possível em casos previstos em lei, e que tem por fim a anulação da sentença, diminuição da pena ou absolvição.

No caso da responsabilização na função pública, a revisão é uma prerrogativa do Poder Judiciário e assegura a todos os servidores civis federais do Poder Executivo o amplo direito de defesa previsto na Constituição Federal Brasileira.

7. O MODELO EXPLANATÓRIO: O SENTIDO

Neste capítulo, realizo uma interpretação da estrutura manifesta apresentada no capítulo anterior, com o propósito de descrever a estrutura que subjaz ao observado. Concentro o esforço explanatório nas relações que sustentam a estrutura. Utilizo os conceitos do construcionismo estruturalista para apoiar a argumentação que fundamenta a descrição da estrutura subjacente a manifesta. Finda a descrição, explico o sentido da estrutura.

A realidade com que me deparei é extremamente complicada e de difícil representação. As relações que encontrei no processo de investigação no campo constituem uma estrutura imbricada e de alta complexidade. São inúmeros elementos que se entremeiam numa trama de relações que exigiu um esforço interpretativo efetivo na tentativa de alcançar uma descrição da estrutura subjacente.

Para além desse exercício intelectual, instigante e desafiador, foram necessárias inúmeras tentativas de interpretação para que fosse possível encontrar, não apenas uma explicação lógica, como preconiza o primeiro estruturalismo, mas uma explicação plausível, como recomenda a transposição dos conceitos do estruturalismo de Bourdieu.

A ênfase da interpretação está centrada nas relações que sustentam a estrutura subjacente ao observado. Na forma como os elementos agrupados conformam uma estrutura cuja lógica, que a princípio supus ser a de manutenção do *status quo* do campo, se desvelou numa lógica mais complexa. Uma estrutura de *salvaguarda das prerrogativas*.

A seguir, passo a descrever a estrutura subjacente, apresentando cada um de seus componentes mais importantes: os habitus, as estratégias e os capitais.

7.1. HABITUS

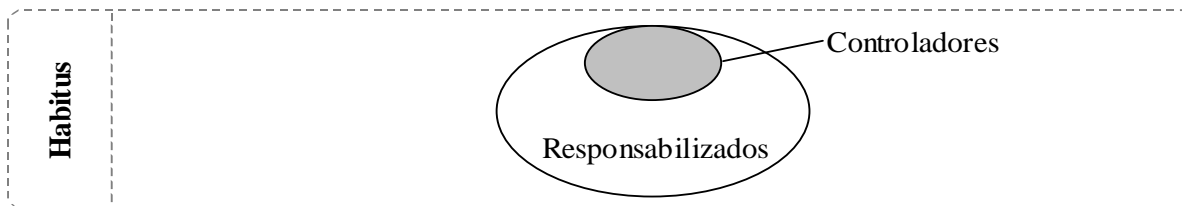


Figura 54: Habitus

Os habitus são os gestos, a postura, os pensamentos, as maneiras de ser e de ver adquiridas e incorporadas pelos indivíduos e pelas coletividades. De tal forma tornadas habituais, que chegamos a ignorar que existem. São as rotinas corporais e mentais inconscientes, que nos permitem agir sem pensar. (THIRY-CHERQUES, 2005)

Um sistema de disposições que são modos de perceber, de sentir, de fazer, de pensar, que nos levam a agir de determinada forma em uma circunstância dada. É o exercício da faculdade de ser condicionável enquanto capacidade natural de adquirir capacidades não-naturais, arbitrárias.

É o sistema de disposições duráveis e transferíveis, funcionando como princípio gerador e organizador de práticas e de representações, associado a uma classe particular de condições de existência. Gera uma lógica, uma racionalidade prática, irredutível à razão teórica. É adquirido por aprendizagem explícita ou implícita, e funciona como um sistema de esquemas geradores de estratégias que podem ser objetivamente conformes aos interesses dos seus autores, sem terem sido concebidas com tal fim (Bourdieu 1984; 119).

O habitus funda condutas regulares. Permite prever práticas, (“as coisas que se fazem” e “as coisas que não se fazem” em determinado campo) como, por exemplo, as sanções associadas à determinada transgressão (Bourdieu; 1987; 95)

Levei a efeito ao longo da fase de investigação empírica uma busca ao habitus do campo. Por meio da observação direta e das entrevistas semi-estruturas, pude evidenciar que são dois os tipos de habitus mais presentes: o dos controladores e o dos responsabilizados, representado na Figura 54.

Os controladores assumem uma posição singular no campo. São, ao mesmo tempo, controladores e responsabilizados. Conformam e são conformados por ambos os *habitus* superpostos.

O *habitus* do campo da função pública está em transformação. No contato direto com os entrevistados é possível identificar claramente uma nova configuração de *habitus*, principalmente no que se refere ao grupo dos controladores. O perfil dos entrevistados, apresentado na tabela 2, permite inferir algumas considerações que contribuem para essa transformação do *habitus*.

Entre os entrevistados da SRH, todos ocupantes de cargos comissionados e membros de comissões permanentes disciplinares, administração e direito são as formações escolhidas. Embora o número de entrevistados seja reduzido, apresentam características muito semelhantes. Todos estão na faixa acima de 45 anos e ingressaram na função pública, em média, há 27 anos. A maioria é natural do Rio de Janeiro.

Os entrevistados da CRG são todos formados em direito. A maioria se encontra na faixa etária até 35 anos e nenhum deles está na faixa etária acima de 45 anos. Ingressaram na função pública por meio de concursos públicos e possuem 7,5 anos de tempo de serviço, em média.

Os depoimentos dos entrevistados sobre a sua trajetória na função pública evidenciam claramente uma distinção entre dois grupos. O primeiro, da SRH, possui um conhecimento, uma expertise vivenciada da burocracia da administração pública federal que se configura numa espécie de capital simbólico do campo. O segundo, da CRG, tem como características fundamentais: a alta capacidade técnica sobre a questão disciplinar, de responsabilização e o interesse pelo desenvolvimento de sua carreira, pela ascensão profissional.

O que existe no mundo social, para além das regras institucionalizadas, são regularidades: condutas que seguem o paradigma do grupo. Certos *habitus* são codificados em regras específicas, outros são regularidades observáveis que podem se modificar. Bourdieu (1980; 65) distingue a norma colocada e respeitada pelos agentes da regularidade estatística e do modelo inventado para explicá-la.

7.2. AS ESTRATÉGIAS

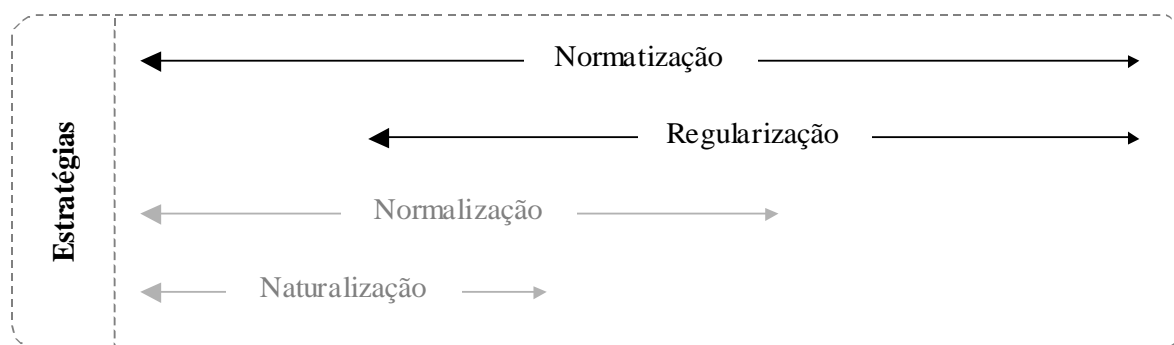


Figura 55: Estratégias

Na análise das informações empíricas identifiquei um número significativo de estratégias empreendidas pelos agentes no campo da função pública. Estratégias de diferentes tipos ilustradas na Figura 55.

O conceito de estratégia não é um produto do cálculo cínico pela maximização de utilidades, mas da relação infra-consciente entre um *habitus* e um campo. Por terem nascido de um mesmo princípio, podem dar a impressão de serem produto do cálculo, sem que tenham sido de modo algum calculadas, e de terem algo de sistemático sem que decorram de uma intenção de sistematicidade (Bourdieu; 2005; 178).

A partir de um exame acurado das distintas estratégias encontradas identifiquei um grupo que em larga medida explicava as ações dos agentes no campo. As estratégias de reprodução se sobrepunham às demais no campo.

Quatro estratégias de reprodução se destacaram na análise do campo.

7.2.1. NORMATIZAÇÃO

A normatização é a estratégia que corresponde ao estabelecimento de normas, regras e preceitos. Padrões de comportamento que determinam o que é correto em termos de

conduta. Os agentes do campo tendem a agir seguindo uma lógica de criação de novas normas e regras.

As ações empreendidas são sempre no sentido de reforçar as normas. A crença é a de que, somente a partir da criação de novas regras seja possível alcançar um novo patamar de conduta. Os agentes tomam a regra como propulsora do ajustamento das condutas.

Wittgenstein chamou atenção para a ambigüidade que se esconde sob o entendimento das regras de conduta (Wittgenstein; 1999; § 82, 38). O que denominamos norma pode ter pelo menos quatro significados:

1. A regra que é consultada para orientar o procedimento dada uma determinada situação (os indivíduos do grupo seguem tal norma);
2. A hipótese que lançamos a partir da observação direta da forma de proceder (os indivíduos do grupo procedem sempre desta forma);
3. A regra a que os sujeitos alegam se referir dada uma determinada situação (os indivíduos do grupo declaram proceder segundo tal norma);
4. O modo de proceder que ocorre na maioria dos casos observados (a conduta dos indivíduos do grupo obedece a uma determinada regularidade).

Em um jogo pré-estabelecido, se uma contradição ocorre em uma regra nós simplesmente estipulamos uma nova regra para resolver o problema. Por exemplo, a regra diz que é facultado as peças de um jogo saltar sobre outras. O que leva a considerar legítimo saltar sobre as peças que estão fora do tabuleiro. Instala-se, aí, uma contradição que se resolve se as regras do jogo não são definidas ou não são claras, como ocorre na vida social, se o que temos são paradigmas, exemplos que servem como modelo, criar novas regras não é uma solução, mas uma ilusão (Wittgenstein; 1998; 344)

7.2.2. REGULARIZAÇÃO

As estratégias de regularização são aquelas por meio das quais os agentes visam produzir a aparência de conformidade a uma regra tradicionalmente aceita, mesmo quando sua prática está em contradição com a regra, ou não tenha como princípio a obediência à regra.

Essas estratégias, por meio das quais os agentes do campo se conformam, especialmente na aplicação das regras, implicam o reconhecimento da norma moral fundamental do campo, aquela que exige, senão o estrito respeito à regra, pelo menos que manifestem que a consideram como norma. A atuação dos agentes se configura no sentido de ajustar a transgressão à regra.

Bourdieu (1996; 219) considera que o reconhecimento universalmente concedido a regra oficial faz com que o respeito, formal ou fictício, assegure lucros por meio de estratégias de regularidade, é sempre mais fácil e confortável estar de acordo com a regra, ou de regularização, o que remete ao jargão burocrático, de “regularizar uma situação”.

7.2.3. NORMALIZAÇÃO

A estratégia de normalização está referida às ações que tendem a descaracterizar as transgressões à norma vigente como ações que estão em desacordo com o prescrito. Os agentes do campo atuam no sentido de tratar as transgressões como fatos condizentes com os procedimentos de acordo com a normalidade.

7.2.4. NATURALIZAÇÃO

A estratégia de naturalização é representada pela atuação dos agentes no sentido de “naturalizar” as transgressões. No caso específico do campo da função pública, esta estratégia está fundada num aparente paradoxo. As transgressões são tidas como parte da tradição da cultura brasileira e aceitas como naturais. Como se a cultura fosse obra da natureza.

7.3. CAPITAIS

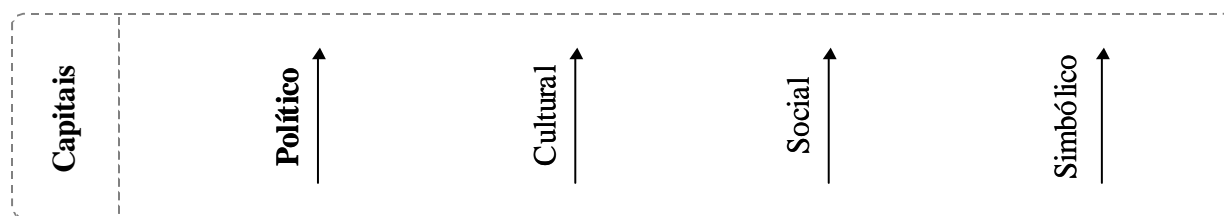


Figura 56: Capitais

A Figura 56 ilustra os capitais.

Os capitais são os recursos úteis na determinação e na reprodução das posições sociais do campo. Os agentes, na busca de um melhor posicionamento no campo, empreendem disputas que compreendem a acumulação de uma forma particular de capital, a honra, no sentido da reputação, do prestígio e obedecem a uma lógica específica de acumulação de capital simbólico, como capital fundado no conhecimento e no reconhecimento (Bourdieu; 1987; 33).

Os capitais funcionam como aprovisionamento que regem as relações sociais. Funcionam como o capital no sentido marxista do termo: elementos que se dispõe ou não na luta incessante para dominar o espaço social. Os capitais determinam as relações hierárquicas, não mais concebidas como pirâmides, mas como espaço multidimensional. Os indivíduos tratam de ocupar uma posição dominante pela acumulação, reprodução e reconversão das diferentes espécies de capital.

O uso de capitais não se dá por cálculo teórico, mas por antecipações práticas. Pode derivar de uma deliberação pensada ou de um ajustamento da conduta a partir do conhecimento tácito do *habitus* do campo.

O capital sob diferentes espécies é um conjunto de direitos de preempção sobre o futuro: ele garante a alguns o monopólio de determinados possíveis que, no entanto são oficialmente garantidos a todos, como o direito à educação (BOURDIEU, 1997).

7.3.1. O CAPITAL POLÍTICO

O capital político é definido uma combinação de elementos com o propósito de ações políticas ou o retorno de um investimento de capital político cujo retorno é reinvestido no campo da função pública.

7.3.2. O CAPITAL SOCIAL

O capital social, correspondente ao conjunto de acessos sociais, que compreende o relacionamento e a rede de contatos.

Os elementos que constituem o capital social estão referidos a relações duráveis, socialmente úteis ao posicionamento social e profissional e o pertencimento a um grupo mais ou menos institucionalizado.

7.3.3. O CAPITAL CULTURAL

O capital cultural, que compreende o conhecimento, as habilidades, as informações, etc., correspondente ao conjunto de qualificações intelectuais produzidas e transmitidas pela família, e pelas instituições escolares, sob três formas:

- a) o estado incorporado, como disposição durável do corpo, (por exemplo, a forma de se apresentar em público);
- b) o estado objetivo, como a posse de bens culturais (por exemplo, a posse de obras de arte);
- c) estado institucionalizado, sancionado pelas instituições, como os títulos acadêmicos;

7.3.4. O CAPITAL SIMBÓLICO

O capital simbólico, correspondente ao conjunto de rituais de reconhecimento social, e que compreende o prestígio, a honra, ao reconhecimento, ao protocolo, etc. O capital simbólico é uma síntese dos demais capitais do campo. Uma relação de forças dos demais capitais traduzidas em relações de sentido.

7.4. DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA SUBJACENTE

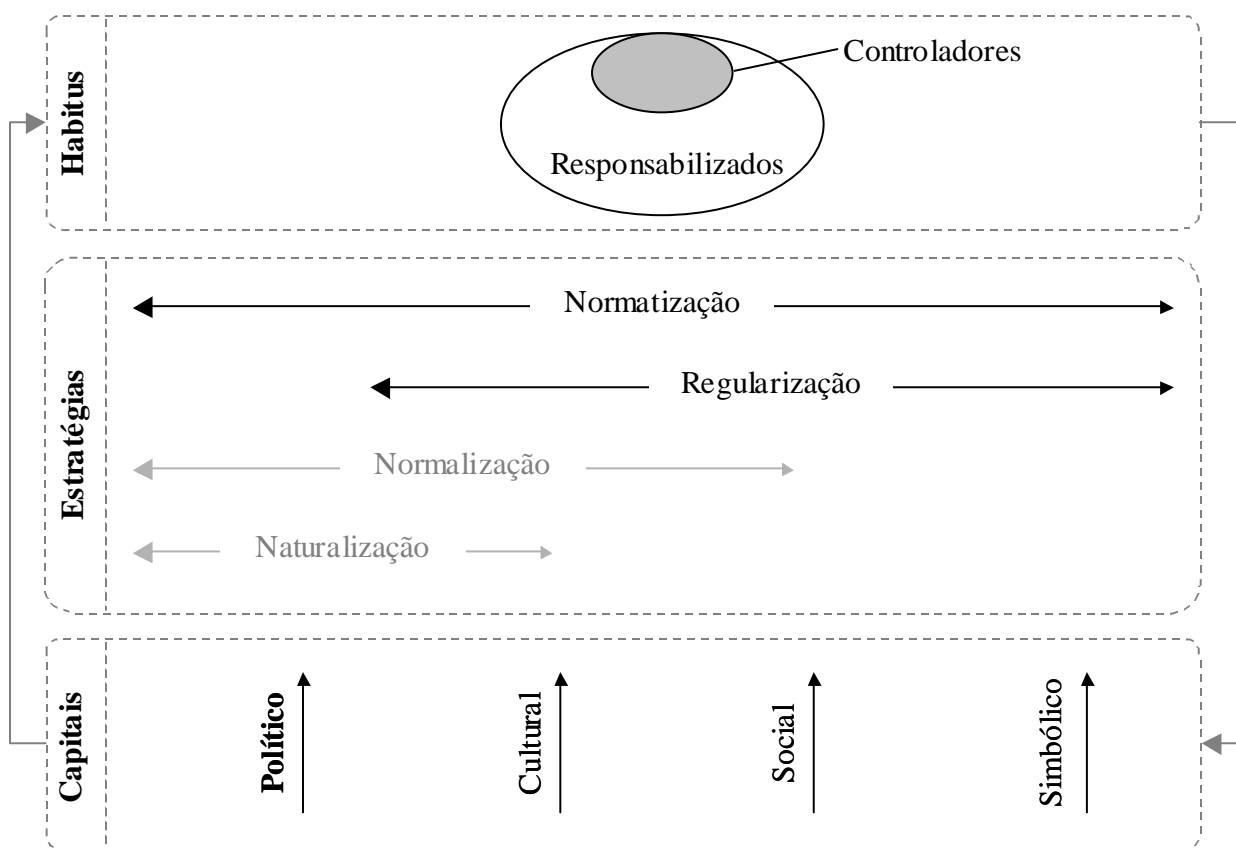


Figura 57: Estrutura Subjacente

A Figura 57 resume a estrutura subjacente.

As relações encontradas constituem uma estrutura complexa. Essa complexidade não admite uma representação da totalidade das relações. O que pretendi foi descrever as principais estratégias de reprodução, dentre as inúmeras identificadas, de diferentes tipos, no intuito de assegurar a plausibilidade do modelo.

O modelo que representa a estrutura subjacente segue a lógica proposta pelo estruturalismo construcionista de Pierre Bourdieu. O esquema deriva do princípio de que há uma dinâmica que se dá no interior do campo, cujos agentes, indivíduos e grupos, têm disposições específicas, denominadas de *habitus*. O campo é delimitado pelas formas de capital que lhe dão sustentação. A dinâmica social no interior de cada campo é regida pelas lutas em que os agentes procuram manter ou alterar as relações de força e a distribuição das formas de capital específico. Nestas disputas são levadas a efeito estratégias não conscientes, que se fundam no *habitus* individual e dos grupos em conflito. O que determina as condutas individuais e coletivas são as posições particulares de todo agente na estrutura de relações. De forma que, em cada campo, o *habitus*, socialmente constituído por meio das disputas entre indivíduos e grupos, determina as posições e o conjunto de posições determina o *habitus*. (THIRY-CHERQUES, 2006)

7.5. A INTERPRETAÇÃO

Os elementos de análise foram extraídos da análise dos dados obtidos no processo de investigação empírica.

O esforço interpretativo que empreendi teve como norte o alcance de uma interpretação provável do sistema subjacente às aparências.

- i) estão baseadas em uma *doxa*: a de que precisamos acabar com a sensação de impunidade;
- ii) derivam de um *nomos*; uma lei geral. “o importante é a apuração, doa a quem doer”;
- iii) e a *illusio*: a apuração profissionalizada;

iv) os agentes dominantes estão infensos à regra;

v) o processo de apuração disciplinar serve à reprodução da *doxa*, dos *nomos*, da *illusio*, das estratégias de reprodução.

Apresento a seguir uma análise das categorias reveladas baseadas nos componentes estruturais apreendidos na realidade observacional por meio da análise desenvolvida. São eles:

A presença latente de uma dupla verdade: de um lado temos a verdade subjetiva, mascarada: é preciso apurar a conduta irresponsável do servidor seguindo o rigor das normas vigentes. De outro, a verdade objetiva: concluída a apuração, o servidor não será responsabilizado.

O tabu da explicitação: as verdades subjetivas e objetivas não são explicitadas: permanecem tácitas. Ainda que, ao longo de todo o processo de responsabilização se evidencie a possibilidade de que não se concretize a sanção, a atuação dos agentes do campo empresta força simbólica ao ato. As verdades subjetivas conformam um conhecimento comum, que não é mencionado.

O estar em conformidade com o eidos: os agentes devem mostrar sinais visíveis de que respeitam as leis implícitas ou, pelo menos, passar a impressão de que se esforçam para isso. Os agentes sabem ao que parece por instinto, o que deve ser dito, o *eidos*, a verdade estabelecida, produto da internalização do princípio de visão e de divisão constitutivo da ordem do campo;

O estar em conformidade com a hexis: Há todo um ritual a ser cumprido no processual de responsabilização do servidor. É a *hexis* incorporada nos agentes que são as *hexis* aprendidas que dão a destreza que permite que se acerte sem ter que calcular;

A alquimia simbólica: a hipocrisia estrutural impõe-se à existência no campo. Os capitais são transformados em capitais simbólicos. A realidade é construída mediante estrutura verbais, legitimada pela retórica correta, pela manipulação dos signos. Os dominantes, por exemplo, não devem jamais demonstrar seu domínio, seja pelo verbo, utilizando

eufemismos; seja pelo gesto, sob pena de verem desbaratado o capital de informação de que dispõem, e que lhes assegura a posição;

O conluio implícito: os atos de conhecimento, as categorias cognitivas, os atos de percepção e as categorias de percepção constituem uma cumplicidade. Uma forma de ser compartilhada pelos agentes e grupos, dominantes e dominados, centrais e periféricos. A *doxa* faz com que se percebam os acontecimentos como naturais. As liturgias, as formas invariantes da percepção em um campo anulam a capacidade de julgamento. A *doxa* que rege o ritual de responsabilização, que é tido como. Com a cumplicidade dos dominados, a alquimia simbólica transforma os atos de dominação em privilégios;

O sistema de reconhecimento: o *habitus* do campo circunscreve um sistema de castigos e recompensas: uma distorção condiciona os agentes. O sistema de recompensas está vinculado à ascensão na carreira por meio de convite para ocupação de um cargo comissionado. O capital simbólico é a representação do reconhecimento da dominação. As punições e os prêmios são distribuídos segundo os capitais do campo, as propriedades simbolicamente eficientes que correspondem às expectativas coletivas e às disposições particulares.

A violência simbólica; que impõe uma “submissão dóxica”, apoiada em expectativas coletivas socialmente inculcadas;

Compartilhamento do capital simbólico; a normatização só é possível porque legitimada pelo capital simbólico, que é comum a todos no campo. A força da violência simbólica está neste compartilhamento.

Recalque: os capitais não dominantes são recalcados ou censurados. Por exemplo, o capital econômico é censurado no campo artístico, cuja *doxa* “arte pela arte” faz com que o êxito comercial seja valorizado negativamente.

Estabilidade: a estrutura do *habitus*, como a do campo, tem uma extensão - ocupa um determinado espaço social - e uma duração: é verdadeiro para um lapso, também determinado. As características, condutas, etc. têm, portanto, uma determinação espaço-

temporal, que corresponde à delimitação do campo e, conseqüentemente, ao domínio da ação;

Investimento: para entrar e permanecer no campo é preciso investir os capitais necessários e reinvestir permanentemente. Os investimentos passados perdem valor. Os créditos acumulados correspondem ao capital simbólico do momento. As estratégias que visam manter as posições são custosas

Reprodução: a dominação do campo enseja estratégias similares às estratégias político-econômicas convencionais: acumulação de capitais, sua conservação, e, notadamente sua reprodução.

Legitimação: a preocupação dos agentes na luta pela ascensão no campo é pela legitimação da responsabilização.

7.6. SÍNTESE DO MODELO EXPLANATÓRIO

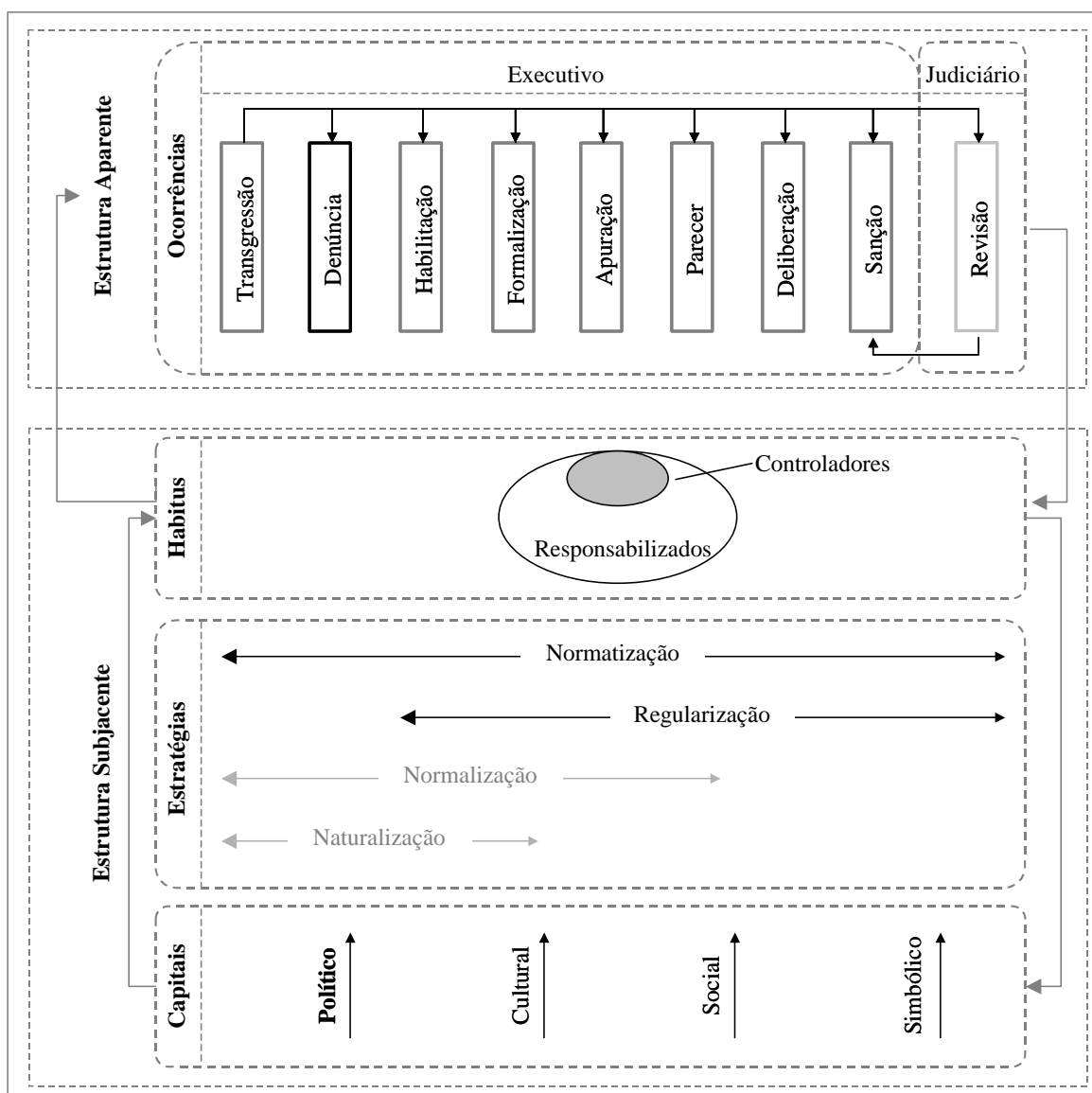


Figura 58: Modelo Explicativo

O diagrama da figura 58 representa uma síntese do Modelo Explicativo. A interpretação da realidade observacional aponta que sob a estrutura aparente e manifesta de responsabilização no campo da função pública, subjaz uma estrutura cuja lógica reproduz a moral dominante do campo.

A interpretação nos remete a uma estrutura que se notabiliza pelo que podemos denominar de um *conservadorismo dinâmico*. Um conjunto de ações e estratégias aparentemente

diligentes que ocultam e, por vezes dissimulam, o caráter conservador de uma moralidade ditada pela conveniência, que tende a assegurar aos indivíduos e grupos que dominam o campo a manutenção de privilégios e vantagens.

Uma estrutura de salvaguarda das prerrogativas. O termo salvaguarda designa uma série de ações cujo objetivo é o de assegurar a proteção de algo, de garantir a integridade e a perenidade. A noção de prerrogativa se refere a um privilégio ou vantagem que possuem os indivíduos de uma determinada classe.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, encerro o relato da pesquisa e de seus resultados e elaboro algumas considerações acerca da finalidade do estudo. Faço uma síntese das contribuições da pesquisa para o avanço do pensamento administrativo contemporâneo, notadamente na área da administração pública e, finalizo o capítulo com algumas impressões sobre a experiência de realização da pesquisa.

O relatório de tese apresentou o desenvolvimento e os resultados da pesquisa que teve como objetivo desvelar a estrutura subjacente a estrutura aparente e manifesta de responsabilização no campo da função pública.

Na operacionalização da pesquisa, desempenhei o trabalho de pesquisador tal como o de um *bricoleur*, Levi Strauss (1973). Na busca de evidências empíricas que corroborassem a tese sustentada, procurei lançar mão de um variado repertório de técnicas e procedimentos de pesquisa com a intenção de desenvolver um estudo rigoroso em termos metodológicos e ao mesmo tempo relevante como contribuição teórica para a área da administração pública.

Ao longo de todo o trajeto investigativo, utilizei instrumentos e técnicas de coleta de dados que colaborassem para a apreensão do fenômeno estudado. A partir da triangulação dessas técnicas, procurei desvelar as relações que sustentam a estrutura subjacente ao sistema de responsabilização no campo da função pública no universo da administração pública federal brasileira.

Busquei a adoção de um coerente ponto de vista epistemológico em relação: à natureza da investigação, ao tipo de conhecimento produzido pelo estudo e, à consistência na adoção de estratégias metodológicas. Com esta intenção, optei pela condução de uma investigação de caráter estruturalista apoiada nas bases epistemológicas do primeiro estruturalismo e no conjunto de conceitos do estruturalismo construcionista.

A opção pela realização de uma investigação qualitativa interpretativa restringe a aplicação do modelo desenvolvido a outros contextos. A generalização de resultados não é a

finalidade deste tipo de pesquisa. O que pretendi alcançar foi uma interpretação plausível do fenômeno observado.

Considero que os resultados obtidos com a realização da pesquisa se configuram como uma contribuição acadêmica original, bem como acredito que o esforço empreendido na sustentação da tese objeto de investigação pode significar um impulso para um movimento de crescente investimento em estudos científicos sobre um tema que merece atenção dos pesquisadores da área de administração pública.

As contribuições do estudo podem ser classificadas segundo três vertentes: a contribuição teórica, a metodológica e, a referida à aplicação prática.

A contribuição teórica da pesquisa está relacionada à elaboração de um modelo analítico. Um modelo que tem como principal predicado possibilitar a evidenciação de uma realidade desconhecida.

A contribuição metodológica da pesquisa se deu a partir da utilização de um método de caráter estruturalista aplicado ao contexto das ciências de gestão, ao mundo do organizar e do administrar. A pesquisa possibilitou um olhar distinto sobre a realidade observacional.

O método estruturalista não tem sido aplicado em pesquisas na área de administração. O estruturalismo se funda na construção de modelos descritivos, classificadores e lógicos. A sua ciência consiste em descobrir as leis interdependentes e os elementos específicos dessas estruturas.

Mais especificamente, a aplicação de uma metodologia qualitativa interpretativa ao universo peculiar da administração pública, cuja racionalidade segue uma lógica distinta da prevalente no ambiente das empresas privadas, é outra contribuição significativa. Raros são os estudos recentes no domínio da administração pública federal brasileira que optaram por uma perspectiva metodológica distinta da tradicional perspectiva positivista observada nos estudos relativos à administração pública. A inspiradora pesquisa desenvolvida por Cavalcanti (2007) pode ser considerada uma exceção à regra.

Ainda no que se refere à contribuição metodológica da pesquisa, a transposição dos conceitos da praxeologia de Bourdieu como um conjunto indissociável é, entre todas as contribuições da pesquisa, a que considero mais expressiva. Teóricos importantes vêm tecendo críticas severas a apropriação indevida dos conceitos de Bourdieu nos estudos organizacionais (SWARTZ, 2008; EMIRBAYER & JOHNSON, 2008; VAUGHAN, 2008).

A contribuição prática da pesquisa está diretamente ligada aos subsídios por ela gerados, que se constituem em elementos essenciais à concepção de futuras iniciativas de intervenção nas práticas de gestão em curso no âmbito da administração pública federal brasileira.

A elaboração da tese assegurou a formação de uma base de dados inéditos, agrupados e sistematizados, que poderão servir de fonte de informações fidedignas para futuras investigações no campo da função pública.

Os elementos da estrutura de responsabilização descrita constituem uma base consistente para intervenções estratégicas que, no contexto da administração pública, estão diretamente vinculadas a decisões políticas.

De fato, qualquer intervenção que se pretenda realizar no sentido de promover algum tipo de transformação efetiva no que se refere às práticas e representações da responsabilização, deverá centrar esforços na ruptura da estrutura relacional de salvaguarda das prerrogativas.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- ADLER, Paul S.; KWON, Seok-Woo. Social Capital: Prospects for a New Concept. **Academy of Management Review**, n. 1, v. 27, p. 17-40, dez./out. 2002.
- ALVESSON, Mats; SKÖLDBERG, Kaj. **Reflexive Methodology**: New vistas for Qualitative Research. London: Sage, 2000.
- ANDRADE, Péricles. Agência e Estrutura: o conhecimento praxiológico em Pierre Bourdieu. Estudos de Sociologia. **Revista do Programa de Pós-graduação em Sociologia da UFPE**, v. 12, p. 97-118, 1985.
- AUBY, **Droit de la Fonction Publique**, Paris: Dalloz, 1991.
- AZEVEDO, Clóvis B.; LOUREIRO, Rita M. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 54, n. 1, p. 47-61, jan./mar. 2003.
- BACHELARD, Gaston. **Formação do espírito científico**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- BARBOSA, Livia. **Igualdade e Meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- BAUMANN, Zygmunt. **Postmodern Ethics**. Oxford: Blackwell Publishers, 1993.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A Construção Social da Realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BERTELL, Anthony; LYNN, Laurence. Managerial Responsibility. **Public Administration Review**, v. 63, n. 3, may/june. 2003.

BOLTANSKI, Luc. Usos fracos e usos intensos do “habitus”. In: ENCREVÉ, Pierre; LAGRAVE, Rose-Marie (Org.). **Trabalhar com Bourdieu**. Tradução de Karina Jannini. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

BOUDON, Raymond. **Para que serve a noção de estrutura?** Ensaio sobre a significação da noção de estrutura nas Ciências Humanas. Tradução: Luiz Costa Lima. Rio de Janeiro: Eldorado, 1974.

BOURDIEU, Pierre. **Lições da aula**. Tradução de Egon de Oliveira Rangel. São Paulo : Ática, 1988.

_____. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2001a.

_____. **A Profissão de Sociólogo: Preliminares epistemológicas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996b.

_____. La doublé vérité du travail. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, n. 114, sep.1996a.

_____. **La Noblesse de l'État**. Paris: Les Éditions de Minuit, 1989.

_____. Le champ économique. **Actes de la recherche en sciences sociales**, n. 119, sep.1999.

_____. **Meditações pascalianas**. Rio de Janeiro: Betrand Brasil, 2001b.

_____. **Razões Práticas: Sobre a teoria da ação**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

BRADYBURY, Hilary; LICHTENSTEIN, Benyamin M. Bergmann. Relationality in Organizational Research: Explore the space between. **Organization Science**, v.11, n. 5, p. 551-564, set./out. 2000.BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Boletim Estatístico de Pessoal**. Brasília, v.13, n. 147, jul. 2008.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O modelo estrutural da gerência pública. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 391-410, mar./abr. 2008.

- BRYMAN, Alan. The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology? **The British Journal of Sociology**, v. 35, n.1, p. 75-92, mar.1984.
- _____. Integrating quantitative and qualitative research: how it is done? **Qualitative Research**, v. 6, n. 1, p.97-113, 2006.
- BROWER, Ralph; ABOLAFIA, Mitchel; CARR, Jered. On Improving Qualitative Methods in Public Administration Research. **Administration & Society**, v. 32, n. 4, p. 363-397, sep. 2000.
- BUCHANAN, David A.; BRYMAN, Alan. Contextualizing Methods Choice in Organizational Research. **Organizational Research Methods**, v. 10, p. 483. 2007.
- BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Londres: Heinemann, 1982.
- CAMPOS, Ana Maria. Repartindo tarefas e responsabilidades nas organizações: Alguns dilemas enfrentados pela gerência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, v. 16, n. 2, p. 32-52, abr./jun. 1982.
- CASEY, Kimberly L. **Defining Political Capital: A Reconsideration of Bourdieu's interconvertibility Theory**. University of Missouri, St Louis, 2005.
- CATANI, Afrânio Mendes. Pierre Bourdieu: Um estudo da noção de campo e de suas apropriações brasileiras nas produções educacionais. ACTAS DOS ATELIERS DO Vº CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, Universidade do Minho – Campus Gualtar, Braga. 12-15 maio de 2004.CAVALCANTI, Bianor S. **O Gerente Equalizador**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHO, Jeasik; TRENT, Allen. Validity in qualitative research revisited. **Qualitative Research**, v. 6, n. 3, p. 319-340, 2006
- COSTA, Ricardo L. The Logic of Practices in Pierre Bourdieu. **Current Sociology**, v. 54, n. 6, p.873-895, nov. 2006.

- COX, Julie; HASSARD, John. Triangulation in Organizational Research: A Representation. **Organization**, London, v. 12, n. 1, p.109-133, 2005.
- CUNHA, Maria Amália de Almeida. O conceito “capital cultural” em Pierre Bourdieu e a herança etnográfica. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 25, n. 2, p. 503-524, jul./dez. 2007.
- DAMATTA, Roberto. **A casa e a rua**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1991.
- _____. Em Torno da Transgressão à Brasileira. In: CARDOSO, Fernando Henrique; MOREIRA, Marcílio Marques. **Cultura das transgressões no Brasil – Lições da História**, São Paulo: Saraiva, 2008. v. 2.
- D’ARAÚJO, Maria Celina. **Governo Lula: contornos sociais e políticos da elite no poder**. Coordenação: Maria Celina D’Araújo; Assistentes de pesquisa: Angela Moreira, Camila Lameirão e Vanuza Queiroz. Rio de Janeiro, CPDOC, 2007.
- DELSAUT, Yvette. Depoimento sobre Les Héritiers. **Tempo Social**, local, v. 17, n.1, p. 211-228, jul. 2005.
- DOBBIN, Frank. The poverty of organizational theory: Coment on: “Bourdieu and organizational analysis”. **Theory and Society**, v. 37, p. 53-63, 2008.
- DOUGLAS, Mary. **Como as instituições pensam**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.
- EMIRBAYER, Mustafa; JOHNSON, Victoria. Bourdieu and organizational analysis. **Theory and Society**, v. 37, p.1-44, 2008.
- EVERETT, Jeffery. Organizational Research and the Praxeology of Pierre Bourdieu. **Organizational Research Methods**, v. 5, n. 1, p. 56- 79, jan. 2002.
- FISCHER, John. Responsibility and Control. **The journal of Philosophy**, v.79, n. 1, p. 24-40, Jan.1982.
- _____. Recent Work on Moral Responsibility. **Ethics**, v. 110, n. 1, p. 93-139, oct. 1999.

- FLICK, Uwe. Qualitative Research – The State of the Art. **Social Science Information**, v. 41, n.1, p. 5-24, 2002.
- FRIEDENSON, Patrick. O universo incerto das empresas. In: ENCREVÉ, Pierre; LAGRAVE, Rose-Marie (Org.). **Trabalhar com Bourdieu**. Tradução de Karina Jannini. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.
- GARRATH, Williams. **Responsibility as a Virtue. Ethic Theory Moral Practice**. 11 ed., 2008. p. 455-470.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm. **The discovery of grounded theory**. New York: Aldine Publishing, 1967.
- GOMES, Laura G.; BARBOSA, Livia; DRUMMOND, José Augusto (Org.). **O Brasil não é para principiantes**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- GOULART, Sueli; CARVALHO, Cristina. O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em administração. In: ZOUAIN, Deborah; VIEIRA, Marcelo. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- GRUNOW, Dieter. The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects. Organization Science. **Focused Issue: European Perspective on Organization Theory**, v. 6, n. 1, p. 93-103, jan /fev. 1995.
- GUYAU, Jean Marie. **Crítica da idéia de sanção**. Tradução: Regina Schöpke e Mauro Baladi. São Paulo: Martins, 2007.
- HANCOCK, Beverly. **An introduction to qualitative research**. EUA: Trent Focus Group, 2002.
- HARMON, Michael; MAYER, Richard T. **Organization Theory for Public Administration**. Boston: Little Brow and Company, 1986.
- HESSEN, Johannes. **Filosofia dos Valores**. Coimbra: Armênio Amado, 1974.

- HOLLOWAY, Immy; TODRES, Les. The Status of Method: Flexibility, consistency and coherence. **Qualitative Research**, v. 3, n. 3, p. 345-357, 2003.
- HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- IVANKOVA, Nataliya; CRESWEL, John; STICK, Sheldon. Using Mixed-Methods Sequential Explanatory Design: From Theory to Practice. **Field Methods**, v. 18, n. 1, feb. 2006.
- JERGENSEN, Torben Beck; BOZEMAN, Barry. Public Values: An Inventory. **Administration & Society**, v. 39, n. 345, 2007.
- KINCHELOE, Joe. Describing the Bricolage: Conceptualizing a New Rigor in Qualitative Research. **Qualitative Inquiry**, v. 7, n. 6, p. 679-692, 2001.
- LAN, Zhiyong; ANDERS, Kathleen K. A Paradigmatic View of Contemporary Public Administration Research: An Empirical Test. **Administration & Society**, n. 32, v. 138, 2000.
- LAU, Raymond W. K. Habitus and the Practical Logic of Practice: An Interpretation. **Sociology**, v. 38, n. 2, april. 2004.
- LEACH, Edmund. **As idéias de Lévi-Strauss**. São Paulo: Cultrix, 1973.
- LECHTE, John. **Cinqüenta pensadores contemporâneos essenciais: do estruturalismo à pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Difel, 2002.
- LENNERFORS, Thomas Taro. **The Vicissitudes of Corruption – Degeneration – transgression – jouissance**. Sweden: Fields of Flow, 2007.
- LOUNSBURY, Michael; VENTRESCA, Marc. The new structuralism in organizational theory. **Organization**, Londres: Sage, v. 10, n. 3, p. 457-480, 2003.
- MACHADO, Roberto. **Ciência e Saber: A trajetória da arqueologia de Foucault**. Rio de Janeiro: Graal – Biblioteca de Filosofia e História das Ciências, 1999.

- MASON, Jenifer. Mixing methods in a qualitatively driven way. **Qualitative Research**, v. 6, n. 1, p. 9-25, 2006.
- MATON, Karl. Reflexivity, relationism & research: Pierre Bourdieu and the epistemic conditions of social scientific knowledge. **Space & Culture**, London: Sage, v. 6, n.1, p. 52-65, feb. 2003.
- MISOCZCY, Maria Ceci; VIEIRA, Marcelo M. F.. Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas: uma reflexão sobre significados. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 35, n. 5, p.163-77, set./out. 2001.
- MOORE, JS. The System of Values. **The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods**, v. 7, n. 11, p. 282-291, may, 1910.
- MORA, José Ferrater. **Dicionário de Filosofia**: Tomo II. Buenos Aires: Editorial Sudameris. 1994.
- MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. The Case for Qualitative Research. **The Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, oct.1980.
- MORGAN, Gareth. (Org.). **Beyond method**: strategies for social research. Newbury Park: Sage, 1983.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: A ciência e a arte de ser dirigente. 10 ed. São Paulo: Record, 1999.
- MOTTA, Paulo Roberto; BANDEIRA, Mariana. Responsabilidade Pública: os reflexos da diversidade ética na gestão pública. VIII CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD. Panamá, out. 2003.
- OLIVEIRA, Clarice G.. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 58, n. 3, p. 269-302, jul./set. 2007.
- PAINE, Geoff; WILLIAMS, Malcolm. Generalization in Qualitative Research. **Sociology**, v. 39, n. 2, april. 2005.

- PASSERON, Jean-Claude. Morte de um amigo, fim de um pensador. In ENCREVÉ, Pierre; LAGRAVE, Rose-Marie (Org.). **Trabalhar com Bourdieu**. Tradução de Karina Jannini. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.
- PESCH, Udo. The Publicness of Public Administration. **Administration & Society**, v. 40, n. 2, p. 170-193, april. 2008.
- PIAGET, Jean. **O estruturalismo**. Rio de Janeiro: Difel, 2003.
- PIMENTA, Roberto da Costa. A Responsabilização como mecanismo de reprodução moral no setor público brasileiro. In: ANAIS DO IV ENEO. Porto Alegre, 2006.
- PLATT, Jennifer. Weber's Verstehen and History of Qualitative research: The Missing Link. **The British Journal of Sociology**, v. 36, n. 3, p. 448-466, sep.1985.
- PRASAD, Anshuman; PRASAD, Pushkala. The Coming of Age of Interpretative Organizational Research. **Organizational Research Methods**, v. 5, n. 1, p. 4-11, jan. 2002.
- PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betânia Tanure. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, M. P.(Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PRENDERGAST, Canice J. A theory of responsibility in Organizations. **Journal of Labor Economics**, v. 13, n. 3, jul.1995. p. 387-400.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 8-17, jul./set, 1973.
- ROBBINS, Derek. Sociology and philosophy in the work of Pierre Bourdieu, **Journal of Classical Sociology**, London: Sage, v. 2, n. 3, p. 299-328, 2002.
- _____. The origins, early development and status of Bourdieu's concept of 'cultural capital'. **The British Journal of Sociology**, v. 56, n. 1, 2005.

- SAMPAIO, Evaldo. O problema de seguir regras. **Abstracta**, v. 1, n. 2, p. 221- 233, 2005.
- SANDBERG, Jörgen. How do we Justify Knowledge Produced within Interpretative Approaches? **Organizational Research Methods**, v. 8, n. 1, p. 41-68, jan. 2005.
- SARAVIA, Enrique. **O Regime dos Funcionários da Administração Pública**. Situação e Tendências no Brasil e no Mundo, 15 de jan. de 2000. 10 f. Notas de aula. Impresso.
- _____. O Sistema de Carreiras no Setor Público: Descrição, Análise Comparativa e Perspectivas. In: BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá, (Org.) **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**, Rio de Janeiro: Atlas, 2006.
- SCHELER, Max. **Da Reviravolta dos Valores**: ensaios e artigos; tradução, introdução e notas de Marco Antonio dos Santos Casa Nova. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- SETTON, Maria da Graça Jacintho. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **Revista Brasileira de Educação**, n. 20, maio/jun/jul/ago. 2002.
- SHAFRITZ, Jay M.; OTTO, J.. **Classics of Organization Theory**. 4 ed. Harcourt Brace College Publishers, 1996.
- SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. **Michael Foucault: poder e análise das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 168 p.
- SIMON, Herbert. **Administrative Behavior**. Nova York: The Macmillan Company, 1947.
- SOARES, C. Corporate Versus Individual Moral Responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 46, p.143-150, 2003.
- STRYDOM, Piet. The Challenge of Responsibility for sociology. **Current Sociology**, v. 47, n. 3, p. 65-82, jul. 1999.
- STUHL, P. Mill's notion of social responsibility. **Journal of the History of ideas**, v. 37, n. 1, p. 155-162, jan./mar. 1976.

SWARTZ, David L. Bringing Bourdieu's master concepts into organizational analysis. **Theory and Society**, v. 37, p. 45-52, 2008.

THERBORN, Goran. Back to norms! On the scope and dynamics of norms and normative action. **Current Sociology**, v. 50, n. 6, p. 863-880, nov. 2002.

THIRY-CHERQUES, Hermano. Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial. **Revista de Administração Contemporânea – RAC** - Edição Especial, p. 31-50, 2003a.

_____. **A definição dos conceitos na atividade de pesquisa.** Artigo no prelo, 2008c.

_____. **A validade da generalização.** Artigo no prelo, 2008d.

_____. Estrutura e condição: argumentos em favor dos métodos estruturalistas em pesquisas no campo das ciências de gestão. **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro, n. 38, v. 2, p. 193-364, mar./abr., 2004b.

_____. **Formação do Conceito em Pesquisa Qualitativa: O Caso da Administração.** Artigo no prelo, Agosto, 2003b.

_____. **Foucault e a gestão do trabalho:** da racionalidade discursiva ao cuidado de si. Artigo no prelo, 2008a.

_____. **Métodos Estruturalistas:** Pesquisa em Ciências de Gestão. Rio de Janeiro: Atlas, 2008e.

_____. **Observação Direta.** Artigo no prelo, 2008b.

_____. **O critério de saturação em pesquisa qualitativa.** Artigo no prelo, 2007. _____ . O Modelo Estruturalista. In: ZOUAIN, Deborah; VIEIRA, Marcelo. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

- _____. O primeiro estruturalismo: método de pesquisas para as ciências de gestão. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, 2006a.
- _____. Pierre Bourdieu: A teoria na prática. **Revista de Administração Pública - RAP**, 2006b.
- _____. **Sobreviver ao trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 2004a.
- VANDENBERGHE, Frédéric. “The real is relational”: An epistemological analysis of Pierre Bourdieu’s generative structuralism. **Sociological Theory**, v. 17, n. 1, p. 32-67, mar.1999.
- VAN MAANEN; John. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 520-526, dec. 1979.
- VAUGHAN, Diane. Bourdieu and organizations: The empirical challenge. **Theory and Society**, v. 37, p. 65-81, 2008.
- VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 26 ed. Tradução: João Dell’Ana. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- VIEIRA, Marcelo. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: ZOUAIN, Deborah; VIEIRA, Marcelo. **Pesquisa Qualitativa em Administração**, Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- VIEIRA, Paulo Reis; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. Construção, desconstrução e reconstrução de sistemas de valores nas organizações. **Cadernos EBAPE BR**, v. I, n. 2, 2003. Disponível em: http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp_lst_artigos_edicao.asp?coded=5 . Acesso em: 15 de dezembro 2003.
- WAHRLICH, Beatriz. **Uma análise das teorias de organização**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1974.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

WITTGENSTEIN, Ludwig F.. **Investigaciones filosóficas**. Traducción de Alfonso García Suárez y Ulises Moulines. Madrid: Ediciones Altaya, 1999.

_____. **Waisman's shorthand transcript of Wittgenstein's talks and conversation between December 1929 and September 1931**. Appendix 2 in *Philosophical remarks*, Edited from his posthumous writings by Rush Rhees and translated into English by Raymond Hargreaves and Roger White; Oxford; Basil Blackwell; 1998.

ANEXO 1 – ROTEIRO BÁSICO DAS ENTREVISTAS ABERTAS

Informantes: Dirigentes da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério de Orçamento, Planejamento e Gestão; Dirigentes da Corregedoria Geral da Controladoria Geral da União.

Data:	Início:	Término:
Local:	Código.	

Após as apresentações iniciais, entregar uma cópia da carta de apresentação institucional e informar ao entrevistado: o tema da pesquisa e o propósito acadêmico do estudo e a garantia de anonimato sobre as informações prestadas. Em seguida, solicitar permissão para a gravação da entrevista.

Temas:

1. Responsabilidade na Gestão Pública;
2. Valores Culturais na Gestão Pública;
3. Valores Morais na Gestão Pública;
4. Responsabilização do Servidor Público;
5. Principais Transgressões na Administração Pública.

ANEXO 2 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS NA SRH

Informantes: Dirigentes da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão; Membros de Comissão Permanente de PAD – Processo Administrativo Disciplinar da SRH.

Data:	Início:	Término:
Local:	Código.	

O seguinte protocolo mínimo orientou as entrevistas:

Após as apresentações iniciais, entreguei uma cópia da carta de apresentação institucional e informei ao entrevistado: o tema da pesquisa, o propósito acadêmico do estudo e a garantia de anonimato sobre as informações prestadas. Antes de iniciar a entrevista, solicitei ao entrevistado permissão para a gravação.

Questões Básicas:

1. Gostaria que você falasse um pouco sobre a sua trajetória na administração pública, de como você chegou até aqui...
2. Qual o seu conceito de responsabilização?
3. Quais são as principais normas e regulamentos utilizados na responsabilização dos servidores públicos?
4. Quais são as principais transgressões? Quais são as mais frequentes?
5. Que tipo de transgressões você acredita serem mais condenáveis na função pública?
6. Que transgressões são mais toleradas?
7. Qual a importância que você atribui à responsabilização na função pública?
8. Como você avalia o atual estágio da responsabilização na administração pública federal?
9. Em sua opinião, os limites da responsabilização na função pública são claramente definidos?
10. Quais são as transgressões que não são punidas ou não recebem sanções?

11. Em sua opinião, que transgressões morais podem ser toleradas?
12. Quais as sanções que podem ser aplicadas como alternativa?
13. Em sua opinião, o que caracteriza o servidor responsável?
14. Como o sistema de responsabilização recompensa aqueles que são mais responsáveis?
15. No sistema de responsabilização, como são escolhidos os que responsabilizam?
16. Existe um grupo ou uma categoria específica que prevalece no sistema de responsabilização?
17. O que se alega como razão para não responsabilizar?
18. Quais são os agentes mais responsabilizados?
19. Existe um grupo ou uma categoria específica mais responsabilizada?
20. Que valores sustentam a idéia de responsabilização?
21. Quais as principais dificuldades nas ações de responsabilização?
22. Que valores você considera fundamentais na função pública?
23. Como são as relações entre a Corregedoria e os demais órgãos da administração pública federal?
24. A responsabilização na função pública brasileira se assemelha a de outros países?
25. Existe uma prática de responsabilização que é prevalente na administração pública?
26. Como são tratados os casos de emergência? Existe um procedimento específico?
27. Quais as possíveis alternativas esta forma de atuação?

28. Em sua opinião, os valores culturais são marcantes nas questões de responsabilização? E os valores morais?
29. Como se estabelece a passagem de uma forma de responsabilizar para a outra?
30. Como se lida com as mudanças que interrompem seqüências temporais?
31. Como se lida com os processos longos? E com os processos curtos?
32. Como você sintetizaria as perspectivas da responsabilização na função pública?
33. Como você vê a responsabilização na função pública?

ANEXO 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS NA CGU

Informantes: Dirigentes da Corregedoria Geral da Controladoria Geral da União;

Data:	Início:	Término:
Local:	Código.	

Após as apresentações iniciais, entregar uma cópia da carta de apresentação institucional e informar ao entrevistado: o tema da pesquisa e o propósito acadêmico do estudo e a garantia de anonimato sobre as informações prestadas. Em seguida, solicitar permissão para a gravação da entrevista.

Questões Básicas:

1. Gostaria que o senhor falasse um pouco sobre a sua trajetória na administração pública, de como chegou até aqui...
2. Como você vê a responsabilização na função pública?
3. Qual o seu conceito de responsabilização?
4. Qual a importância que você atribui à responsabilização na função pública?
5. Como você avalia o atual estágio da responsabilização na administração pública federal?
6. Em sua opinião, os limites da responsabilização na função pública são claramente definidos?
7. Quais são as principais normas e regulamentos utilizados na responsabilização dos servidores públicos?
8. Quais são as principais transgressões? Quais são as mais frequentes?
9. Que tipo de transgressões você acredita serem mais condenáveis na função pública?

10. Que transgressões são mais toleradas?
11. Quais são as que não são punidas ou não recebem sanções?
12. Em sua opinião, que transgressões morais podem ser toleradas?
13. Quais as sanções que podem ser aplicadas como alternativa?
14. Em sua opinião, o que caracteriza o servidor responsável?
15. Como o sistema de responsabilização recompensa aqueles que são mais responsáveis?
16. No sistema de responsabilização, como são escolhidos os que responsabilizam?
17. Existe um grupo ou uma categoria específica que prevalece?
18. O que se alega como razão para não responsabilizar?
19. Quais são os agentes mais responsabilizados?
20. Existe um grupo ou uma categoria específica?
21. Que valores sustentam a idéia de responsabilização?
22. Quais as principais dificuldades nas ações de responsabilização?
23. Que valores você considera fundamentais na função pública?
24. Como são as relações entre a Corregedoria e os demais órgãos da administração pública federal?
25. A responsabilização na função pública brasileira se assemelha a de outros países?
26. Existe uma prática de responsabilização que é prevalente na administração pública?

27. Como são tratados os casos de emergência? Existe um procedimento específico?
28. Quais as possíveis alternativas esta forma de atuação?
29. Em sua opinião, os valores culturais são marcantes nas questões de responsabilização? E os valores morais?
30. Como se estabelece a passagem de uma forma de responsabilizar para a outra?
31. Como se lida com as mudanças que interrompem seqüências temporais?
32. Como se lida com os processos longos? E com os processos curtos?
33. Como você sintetizaria as perspectivas da responsabilização na função pública?

ANEXO 4 - MODELO DA CARTA DE APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

Rio de Janeiro, 26 de março de 2007.

Ao ILMO. SR. Marcelo Neves da Rocha
Corregedor-Geral da União
Controladoria Geral da União

Ref.: Apresentação de Pesquisador

Prezado Senhor,

Gostaríamos de expressar nossa satisfação com o progresso significativo da pesquisa sobre os valores da Corregedoria-Geral da União na área de responsabilização pública, objeto da pesquisa de doutoramento em administração conduzida pelo pesquisador Roberto da Costa Pimenta, discente do Programa de Doutorado em Administração da EBAPE, iniciada a partir dos contatos estabelecidos na reunião realizada (14 Dez 06) na sede da Corregedoria-Geral Adjunta da Área Social (CORAS) e, posteriormente formalizados em correspondência de (19 Dez 06), protocolada sob o código 00 190.033395/2006-31.

A experiência tem sido bem sucedida e pode contribuir para o avanço do conhecimento na área da gestão pública. Em prosseguimento às etapas da investigação em andamento, ratificamos o interesse manifestado anteriormente, de que o pesquisador tenha acesso a dados e informações de documentos oficiais no âmbito da Corregedoria-Geral. Mais especificamente, solicitamos especial colaboração quanto à liberação do acesso ao banco de dados com as informações dos servidores públicos federais demitidos nos últimos quatro anos, cujos dados são subsídios essenciais para a consolidação do estudo.

Ressaltamos que os dados e as informações obtidas serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Após receberem o tratamento e a análise adequados, as informações resultantes serão utilizadas como elementos empíricos na elaboração da tese objeto do estudo.

Contamos com a vossa colaboração e desde já transmitimos nossos agradecimentos, aproveitando a oportunidade para enviar protestos de estima e consideração.

Atenciosamente,

Deborah Moraes Zouain

Vice-Diretora
Chefe do Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa
EBAPE/FGV

ANEXO 5 – PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS DO MINISTÉRIO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO¹².

- propor, elaborar e implementar atos, normas complementares e procedimentais relativos à aplicação e ao cumprimento uniformes da legislação de administração de recursos humanos;
- promover pesquisas e estudos relacionados com a legislação de recursos humanos, bem como desenvolver ações destinadas à revisão e à consolidação da legislação referida e estudos sobre previdência do servidor público;
- gerenciar as atividades de redistribuição, readmissão e cessão de servidores públicos federais para órgãos e entidades de outros Poderes e esferas de governo; gerenciar as atividades associadas aos processos de disponibilidade e de desligamento de servidores públicos federais;
- propor e implementar ações de relacionamento com órgãos e entidades da Administração Federal, de outros Poderes e esferas de governo, e com os servidores e empregados públicos federais, nas questões relativas à administração de recursos humanos;
- oferecer subsídios e dirimir dúvidas quanto à aplicação da legislação relativa à administração de recursos humanos, no âmbito da Administração Federal direta, autárquica e fundacional;
- desenvolver, implantar e administrar sistemas informatizados de administração de recursos humanos;
- administrar e controlar a inclusão, alteração e exclusão de dados cadastrais dos servidores públicos federais, dos empregados públicos, estagiários e dos empregados das empresas públicas e das sociedades de economia mista, que

¹² Disponível em <http://www.planejamento.gov.br>

recebam dotações à conta do Orçamento Geral da União para despesas com pessoal, ou por meio de contratos de cooperação internacional;

- executar o controle sistêmico, verificar a exatidão dos parâmetros de cálculos e supervisionar as operações de processamento de dados para a produção da folha de pagamento de pessoal, no âmbito da Administração Federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e sociedades de economia mista que recebam dotações à conta do Orçamento Geral da União para despesas dessa natureza;
- executar as atividades relacionadas com cadastro, concessão e revisão de benefícios e pagamento de pessoal ativo, inativo e de pensionistas, oriundos de órgãos, entidades e empresas em reorganização, extintos ou submetidos a processo de extinção ou liquidação;
- representar o Ministério nos assuntos inerentes a encargos de pessoal e obrigações sociais trabalhistas dos órgãos e entidades extintos e na liquidação de empresas públicas e sociedades de economia mista;
- exercer atividades de auditoria de sistemas e operacional e controlar a aplicação da legislação de pessoal, no âmbito da Administração Federal direta, autárquica e fundacional;
- supervisionar a aplicação das políticas e diretrizes relacionadas com classificação e reclassificação de cargos, organização de carreiras, remuneração e seguridade social e benefícios, no âmbito da Administração Federal direta, autárquica e fundacional;
- gerenciar as atividades referentes à execução de concursos públicos, da movimentação da força de trabalho e da contratação temporária de pessoal;
- propor políticas e diretrizes relativas ao recrutamento e seleção, à capacitação, ao desenvolvimento e à avaliação de desempenho dos servidores da Administração Federal direta, autárquica e fundacional, bem assim supervisionar a sua aplicação;

- promover o permanente acompanhamento da evolução quantitativa e qualitativa da força de trabalho da remuneração paga e das despesas de pessoal dos órgãos e entidades integrantes da Administração Federal;
- exercer as atividades de ouvidoria, no âmbito do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, colocando à disposição dos servidores ativos, aposentados e pensionistas, sistema que permita a recepção de dúvidas, reclamações, denúncias e outras manifestações, acompanhando a apuração e dando-lhes respostas, permitindo a solução organizada e eficaz;
- e estabelecer, gerir e implementar a política de relações coletivas do trabalho, no âmbito do SIPEC, criando, gerindo e implantando mecanismos que possibilitem a interlocução entre as entidades representativas dos servidores e a Administração Federal, suas autarquias e fundações.

ANEXO 6 – PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DA CORREGEDORIA GERAL DA CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO¹³.

- exercer as atividades de órgão central do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal;
- analisar, em articulação com a Secretaria Federal de Controle Interno e com a Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas, as representações e as denúncias que forem encaminhadas à Controladoria-Geral da União;
- conduzir investigações preliminares, inspeções, sindicâncias, inclusive as patrimoniais, e processos administrativos disciplinares;
- instaurar ou requisitar a instauração, de ofício ou a partir de representações e denúncias, de sindicâncias, processos administrativos disciplinares e demais procedimentos correcionais para apurar responsabilidade por irregularidades praticadas no âmbito do Poder Executivo Federal;
- propor ao Ministro de Estado a avocação de sindicâncias, procedimentos e outros processos administrativos em curso em órgãos ou entidades da administração pública federal;
- instaurar sindicância ou processo administrativo ou, conforme o caso, propor ao Ministro de Estado representar ao Presidente da República para apurar eventual omissão das autoridades responsáveis pelos procedimentos a que se referem os incisos anteriores;
- apurar a responsabilidade de agentes públicos pelo descumprimento injustificado de recomendações do controle interno e das decisões do controle externo;
- realizar inspeções nas unidades do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal;

¹³ Disponível em <http://www.cgu.gov.br>

- verificar a regularidade das sindicâncias e dos processos administrativos instaurados no âmbito do Poder Executivo Federal;
- propor a avocação e a declaração de nulidade de sindicâncias e dos procedimentos e processos administrativos disciplinares instaurados no âmbito do Poder Executivo Federal;
- propor a requisição de empregados e servidores públicos federais necessários à constituição de comissões de sindicância e de processo administrativo disciplinar;
- solicitar a órgãos e entidades públicas e pessoas físicas e jurídicas de direito privado documentos e informações necessários à instrução de procedimentos em curso na Controladoria-Geral da União;
- requerer a órgãos e entidades da administração pública federal a realização de perícias; e
- promover capacitação e treinamento em processo administrativo disciplinar e em outras atividades de correição, sob a orientação da Secretaria-Executiva.

ANEXO 07 – ENTREVISTAS

Categoria de Análise: A Noção de Responsabilização

Depoimentos selecionados

A base mesmo da responsabilização são os deveres dos servidores, é a lei. E1

A responsabilização de agentes públicos? Disciplinar? Ainda incipiente perto do universo de processos administrativos disciplinares. Quer dizer, a demanda é muito maior do que a gente consegue alcançar. Então, a gente... A responsabilização ainda está aquém da verdadeira necessidade criteriosa que... Eu digo responsabilização em termos de apuração, não a responsabilização... Porque o processo disciplinar, ele não é voltado para autuar A, B ou C... Processo disciplinar, sindicância, o processo como um todo, ele é voltado para apuração dos fatos. E se é voltado para apuração dos fatos, se existem pessoas envolvidas, os nossos processos, as nossas apurações ainda estão muito aquém da necessidade realmente verdadeira... Porque tem uma demanda muito maior do que a gente consegue botar na rua. E2

Responsabilização, na verdade... É, constatada uma irregularidade ou não, mesmo você recebendo uma denuncia bem fundamentada com prova, a administração, pelo Artigo 143 da Lei 8112... O administrador é obrigado a mandar apurar. Apurados os fatos e se ficar constatada a irregularidade, a administração tem o poder, dever, de atuar a pessoa. A responsabilização é o resultado de uma apuração onde foi constatada uma irregularidade e a administração não pode ter... Constatada uma irregularidade e comprovada a irregularidade, a administração não pode se resguardar a delimitar a responsabilidade dos agentes que praticaram aquela irregularidade, é por aí que eu entendo a responsabilização. E2

Bom, é você, enfim, apurar, responsabilizar, é você aplicar a responsabilização em si. Eu acho que é você aplicar uma penalidade disciplinar a uma pessoa que não resguardou os princípios constitucionais... Então, eu acho que é nesse sentido, responsabilização em si. Probidade, eficiência, publicidade, boa fé, supremacia do interesse público, disponibilidade do interesse público... Nossa, tem vários, tem muito... Mas eu acho que as principais são essas duas: supremacia do interesse público e disponibilidade do interesse público E3

Vou falar uma coisa que é totalmente contrária as leis administrativas ela não tinha que ser só para servidor público porque você tem hoje uma ampla gama de atores dentro da administração que não servidores e que atuam em atividades administrativas. E isso, dentro da responsabilização a gente não consegue... Exemplos são: terceirizados, estagiários, o pessoal que organizações internacionais, PNUD... Então, começa que eu acho que essa responsabilização administrativa, ela tinha que pegar, também, todo mundo que está em algum tipo de atividade administrativa e não só servidor. Porque, quando você, num processo, você analisando os fatos você vê que tem outras pessoas envolvidas acaba que essa apuração não fica tão boa quando você é obrigado a deixar de fora pessoas que não vão ter nenhum tipo de punição. E4

Essa questão da passividade esbarra no Principio da Eficiência na administração, porque ela lida com o dinheiro público que gere a máquina. A eficiência é fundamental. É fundamental que você se profissionalize,

é fundamental que você consiga o melhor resultado possível para a coletividade, com o menor uso de recursos possíveis. E4

Bom, eu penso o seguinte: infelizmente, eu acho que o que acontece é que as infrações maiores, as que envolvem, assim, esquema de quadrilha, coisa mais próxima, assim de crime organizado... Digamos assim, que têm, assim, estruturas do serviço público que estão muito ligadas ao crime organizado... Esse tipo de infração é muito mais difícil da gente alcançar, no sentido de descobrir a infração e, no sentido de responsabilizar. A parte de investigação, é muito melhor conduzida na Polícia Federal, hoje em dia, do que pela CGU. E4

Acredito que essa atuação de responsabilização, eu creio que ela é, razoavelmente, desenvolvida no âmbito do Ministério. Porque, cada ministério tem a sua consultoria jurídica, como eu trabalhei lá no Ministério da Justiça. Cada um tem a sua área e cada um analisa os casos dos seus servidores. Então, assim, você tem que estar, num aspecto, isolado. Eu acho que, assim, claro que dá para melhorar e tal os ministérios, mas está razoavelmente bem. Na CGU que eu acho que deveriam ser os grandes esquemas de fraude mais complexas, eu sinto que ainda está muito precário, eu acho. Então, a gente fica recebendo que o servidor recebeu propina e foi demitido. Então, a gente fala, beleza! Mas é um caso. A gente está meio que perdendo tempo nesses casos isolados e poderíamos estar empregando nosso tempo para investigar fraudes grandes. Eu acho que deveria ser o foco da CGU E5.

Bom, eu acho que a responsabilização, ela tem dois aspectos: a responsabilização pelo aspecto de você, a atuação do Estado, reprimir a conduta do servidor. Ele praticou o ilícito, então ele sabe, ele tem a consciência mais, assim, efetiva na lei. Assim, eu acho que a responsabilização teria que ter o poder de que as pessoas tenham o temor da prática de alguma irregularidade e saber que, se praticarem, elas vão se dar mal. Vão sofrer consequências... Então, a responsabilização teria esse aspecto de intimidar as pessoas quando elas tentassem praticar um ilícito, tanto o servidor quanto todos eles os colegas. E o aspecto é de prevenir, é de repressão e prevenção. O cara tem essa idéia que ele vai, efetivamente, sofrer essa punição, ele vai ser responsabilizado por praticar o ilícito. Então, a gente previne que ele vá adiante para praticar esse ilícito. E se ele praticar, que efetivamente seja demitido. Enfim, terá a penalidade que for cabível, esses dois lados. E5

É, prevenção. Porque, é aquela história: Você está lá sentadinha e começa a ter umas idéias... Ah! Vou fazer o que? Se eu for verificar que existe um sistema de responsabilização, um sistema legal, na lei, um sistema de responsabilização efetiva. Se eu sei que o sistema funciona, eu vou falar: - Ah, bom eu vou praticar o ilícito, mas eu sei que de acordo com a lei tal eu vou sofrer tal consequência, e a penas X e Y, e ter a consciência que isso funciona mesmo. E5

Eu acho que categorias, independente de cada categoria dessas, digamos assim, classificação de agentes públicos lato senso, nós temos sistemas de responsabilização muitos distintos. Teríamos, grosso modo, no âmbito da Administração Federal, falando mais especificamente do Poder Executivo, eu não queria entrar nessa questão de magistrado com você, mais especificamente, no Poder Executivo, mas temos assim, duas grandes linhas, digamos assim: servidores estatutários e servidores celetistas. E6

Dentre os estatutários, a gente poderia ainda fazer uma distinção entre os que têm uma característica maior de agente político e, outros de servidores mesmo strito sensu. Eu acho que, no tocante a esse primeiro grupo de servidores, os agentes políticos estão fora, que são os Ministros de Estado e o Presidente da República, e os demais servidores, eu acho que hoje já existe uma legislação que abrange boa parte dos casos. Eu não vejo muitas lacunas na legislação contra servidores estatutários, aperfeiçoamento são sempre constantes, mas eu acho que há uma estrutura, um arcabouço legal, punitivo bem razoável. E6

Então, por aí 8112, sobretudo destacando a Lei 8112 na parte de responsabilização, Lei 8429 de improbidade, também, e algumas outras legislações se destacam. O que falta, talvez um pouco nessa área, o que marcaria um pouco essa área, seria dentro de toda administração pública a, digamos assim, uma disparidade ou uma diferença muito grande das estruturas que existem nos órgãos preparados para apurar esses deslizes. E6

Então, nesse ramo estatutário eu acho que a legislação surte razoavelmente bem, mais a estrutura é muito física. Nós temos alguns órgãos que tem a estrutura de apuração muito boa como, por exemplo: a Receita Federal possui uma boa corregedoria, a Polícia Federal e a Polícia Rodoviária, também, possuem corregedorias atuantes. O INSS possui uma corregedoria estruturada e, você tem alguns outros órgãos em que essa atividade de responsabilização, ela não possui um setor específico. Ela é uma, dentre várias atribuições vigentes do órgão. Como nos Ministérios, por exemplo, do Turismo, do Desenvolvimento, eles não possuem, dentro desse Sistema de Correição, já deve ter sido lhe apresentado... Alguém já deve ter lhe dado diretrizes maiores, nós chamamos de corregedorias excepcionais, ou seja, corregedorias fora da CGU, que atuam lá nos próprios órgãos. Eu acho que há essa disparidade. E6

No tocante ao outro grupo de servidores, regidos pelo regime celetista, aí que eu acho que nós temos um problema de legislação muito forte, porque, na verdade, esses servidores, por serem contratados numa estrutura muito parecida com a do serviço privado, eles são regidos, parcialmente, pelas mesmas regras da CLT. E ela é muito limitada com relação a essas questões. Então, nós notamos que aí há uma carência de fundamentos legislativos mais apurados. Notadamente, eu acho que existe um problema muito maior nesse ramo, digamos assim, servidores ligados sobre tudo às Empresas Estatais de Sociedades de Economia Mista, em Empresas Públicas. E6

Eu acredito que, dentro do serviço público, acho que fora a questão ligada a poder ou vias políticas, ou seja, um diretor de uma empresa estatal ou, em tese, eventualmente ocupante de cargo maior, que entra para, muitas vezes, fazer aquele trabalho político... Eu acho que, tirando isso, você tem dois focos, digamos assim, que eu diria principais, em que a corrupção é mais relevante. Só fazendo um parêntese à responsabilização, ela não envolve só as questões graves, com corrupção, ela envolve tudo. A gente tem punições leves para quem tentar agredir o outro dentro da repartição, para quem quebrar uma mesa... A gente tem tudo isso, mas o foco maior, claro, deve ser nas questões de responsabilização que causam um prejuízo ao erário, relevantes... De coisas desse gênero. E6

Embora na alta região administrativa, mas uma questão menos da neutralidade, porque na verdade, é o próprio Estado, que é administrador, é também parte. Então, é uma situação muito curiosa, por isso que a

gente não pode falar, assim, em coisa julgada, porque a coisa julgada que vale é a do poder judiciário. Então, o Estado aqui, é julgador, mas também é parte. Então, até isso muda a esfera, a perspectiva, mas também, por isso, é muito interessante. E7

Se você olhar a referência, a estrutura está mudando, muito paulatinamente, a partir de 2003. Nós importamos, ainda, a estrutura da gestão anterior, em que havia uma distribuição por ata. Na distribuição, havia uma divisão, de um pessoal que mexia numa área... Aí, depois, o rito se passava para uma outra área específica. E, depois, para uma terceira, que era a fase final. Eram etapas, digamos assim, da trajetória dos procedimentos administrativos. E nós estabelecemos, com o tempo, fazer distinções temáticas. Essas divisões temáticas, elas tem uma forma, seguindo todo um rito, um rito de sessão. E7

A responsabilização pública, hoje, acho que, hoje, ela tem que ser o retrato de um princípio de uma administração pública, que é o princípio da supremacia do interesse público, em detrimento do interesse privado. Ou seja, a responsabilização, ela é um retrato da administração pública, um retrato da sociedade. Então, por exemplo, esse princípio deve dizer o seguinte: que é preciso entrevistê-lo com a coisa pública, porque é de todos, na verdade ela não é de ninguém, individualmente, particularmente. Então, essa questão diante da competição individualista foi deixada de lado, para beneficiar a visão macro em defesa da administração pública como um todo. Então, se há situações em que o servidor, ele inflige, de várias formas, esse princípio da supremacia do interesse público sobre o privado, é preciso que haja as respectivas sanções. Então, a responsabilização parte disso, a execução na prática desse princípio da supremacia do interesse público. Então, só dando um exemplo prático, assim, se o servidor desfruta o mínimo que seja, claro fazendo um exemplo ínfimo, de um objeto que é da administração pública, de alguma forma ele já há de ser responsabilizado, porque aquilo ali não lhe pertence. E7

Então, eu vejo isso, e a CGU, mais de que nunca, ela entra nessa esfera. Porque ela, através do sistema de correição, a partir de 2005, ela ganhou um pouco disso. Ela entra como um órgão que entra destinado a apurar essas responsabilidades. Ou seja, é levar a cabo até o final, a responsabilidade devida, cabida, ao servidor, quando houver exigência. E7

É bastante complexo. A gente não pode chegar e dizer que é uma situação terminada, até porque, isso sempre requer um aprimoramento. Nunca vai ser assim: - bom atingimos aqui o ápice do perfeito grau da responsabilização. Nós estamos sempre aprendendo, basta ver aqui a nossa incessante procura de novas legislações, novos incrementos. É como a gente fala, aqui, até brincando... Aqueles que agem de forma ímproba, irregular, estão se aperfeiçoando muito. O pessoal aí fora, o grau de precisão, às vezes, das técnicas, às vezes, nos deixa para trás. Então, é uma briga de cão e gato, de gato e rato... É esse sufoco. E7

Então, por exemplo, tipo uma espécie de lavagem de dinheiro... É uma situação que a gente pode chegar e dizer que nós estamos absolutamente contra, e que o caminho não é exatamente esse, há muito a seguir. Tanto que o próprio Estado admite que ainda se chegue a um grau muito pouco de ressarcimento de valores do grupo de lavagem de dinheiro. Porque a turma aí fora está criando problema mesmo. Então, entra o quê? País dos fiscais... Eles vão criando ofício e são pessoas que têm influência no exterior... Os bancos, por sua

vez, com sigilos... São sempre situações que a gente vai tentando entender e enfrentar. Então, a gente não pode dizer que a responsabilização, ela é satisfatória, mas ela já foi muito pior. E7

Então, por exemplo, eu posso estar aqui agora, aparecer um cidadão, um amigo meu: Ah! Quero almoçar contigo. Tudo bem, nada me impede, hora de almoço. Mas, eu preciso saber que tipo de conversa ele vai querer. Ele vai querer usar do meu cargo? Alguma influencia e tal? Eu tenho que saber embora essa coisa seja muito tênue... Até onde vai o que eu posso fazer por ele ou não? Uma situação de caso particular é hora de almoço e tal, mas se ele fizer algum tipo de influência por parte disso? Então, essa coisa do conflito de interesse foi muito discutida, a questão da quarentena, o período quando o servidor se afasta... Têm que realmente se afastar ou não em fato de um cargo de alta influencia que ele obteve que ele tinha acesso a informações estratégicas? E7

Então, nós conseguimos, através de muitos esforços, aprovação de um projeto de Lei que foi encaminhado ao Poder Legislativo, que agora vai fazer, aí, as devidas correções que achar. Outras legislações, é a busca ao acesso a população, por exemplo, que a gente chama de buscar interesse. Como é difícil, às vezes, você colocar o cidadão, reconhecer que ele faz parte da engrenagem ali, não é Estado, eles lá que... Não. O que seríamos nós sem a participação deles? E7

É a questão da participação do cidadão, do controle social, que a gente chama. Tem que buscar a sociedade, para ela ter noção que ela também ajuda no controle. Então, ela parte da engrenagem, mais do que nunca tem havido isso. Também ajudou muito, na penetração da CGU no meio, o portal da transparência. E7

Então, a gente imaginou o seguinte: claro que a gente nunca chegaria a dizer que a corrupção vai ser extirpada, isso é inerente ao ser humano. Então, faz parte combatê-la no que for possível, inibi-la de alguma forma, estancar, às vezes, o procedimento, mostrar por A +B que... Olhe tem gente lá. Então, esse é um processo de conscientização da sociedade de que há situações que se pode prevenir. E7

Exemplo clássico, inclusive nós da Corregedoria, embora isso seja uma atividade mais da Secretaria de Prevenção, mas nós trabalhamos, também, na prevenção com os nossos cursos de capacitação de servidores para compor comissão disciplinar. Ou seja, de alguma forma a gente está trabalhando na prevenção. Porque a gente está capacitando os servidores e quanto mais se souber que a máquina está aparelhada para a coisa pode se criar certa inibição. E7

E nós temos, realmente, ferramentas muito claras, até no sentido desse sistema nosso de Correição. Até um tempo, aqui, na Corregedoria, não estava, efetivamente, nessa engrenagem, o Sistema de Correição. Estou me referindo aos estabelecido por um decreto. Decreto de junho de 2005, que colocou a CGU, efetivamente, como Órgão Central do Controle de Correição. Ou seja, isso valeu para que todos os Ministérios nos olhem de uma forma... Ou seja, a CGU é um órgão central. O Ministro Jorge Hage, queira ou não, ele não está superior hierarquicamente aos demais, claro que não. Embora tenham status de Ministérios. Mas, para essa situação, ele é uma autoridade, digamos, revisora em relação aos demais, nesse tipo de situação. Tanto é que, não alocamos processos que achamos que mereça correção de rumo, achamos que não foram corretos e

tal. Então, isso é um mecanismo mais claro que esse Sistema de Correição é prova suficiente de que há uma situação clara de interesse de correção de rumo. E7

Sei do trabalho, da competência e da honestidade. Então, isso também vai arregimentando forças na casa, no órgão. Eu acho que a promoção da casa é que ela é movida por pessoas decentes. Falo isso pela CGU. Eu posso lhe falar assim porque, de 2003 para cá, já teria condições de atingir, de alguma forma, isso. E até isso, eu posso lhe garantir que a casa está muito bem servida. E7

Mas, com o amadurecimento que houve nesse período, muita coisa mudou. Mas, quando a gente olha para a linha do horizonte ainda tem muita coisa a mudar. É processo de cultura, de você mudar uma cultura, que é uma coisa difícil. É um processo muito grande, muito difícil, até. Um esforço muito grande, um esforço de uma ideologia partidária. E, políticas à parte, em 2003, o Gestor Federal, a esfera federal, passou a ter, se você pegar histórico de nossos orçamentos, orçamentos destinados a combate a corrupção. E8

Então, eu diria que, voltando à questão da responsabilização administrativa, é um tema complexo, aborda vários pontos de vistas, e assim, resumindo, eu diria que nós passamos novas fases de responsabilidade total. Aquele estágio de uma concentração que a gente não pode permanecer dessa forma, a um estágio que a gente está começando a dar os primeiros passos de combate à corrupção. Começando a perceber, por exemplo, o conhecer de metodologia de burla aos trâmites legais, caso de você constatar, o nosso conhecimento está se especializando com relação a isso. E8

Bom, de onde eu venho, da minha região, que é o que se diz: - Fulano, rouba mas faz. Hoje, aqui, não. Mais, eu escutei muito lá na minha região, quando comentavam sobre determinado político, quer dizer, não importava que roubassem, contanto que... Hoje, essa frase que, para mim foi, durante um tempo, comum, ela, hoje, causa repugnância. Não só a mim, mas há várias pessoas... E8

E davam como normal, porque não se apurava né? É aquela questão, uma coisa puxa a outra... Se existe a impunidade, que é o catalisador da corrupção, ou da prática que você quer punir... Então, na medida em que a Justiça Eleitoral passou a cobrar mais, ser mais rígida, ser mais rigorosa com o que entra nos caixas dos partidos e com o que sai... E8

Para mim, a responsabilização, eu acho que é o ato de você responsabilizar. Ou seja, de apertar aquele que deu causa a determinada situação. E8

A responsabilização, que eu entendo, é isso. É você apontar aquele que deu o caos. Ou seja, é você apontar ou conseguir retrainir daqueles alvos, daquela situação, aquela pessoa ou aquele grupo de pessoas, que deu causa àquele resultado desfavorável que está sendo apurado, ou está sendo investigado. Já a responsabilidade, eu vejo mais como uma questão de probidade. Como uma questão de honestidade administrativa que o gestor precisa ter. E8

Ou seja, como a gente trabalha muito em correição, em aplicar sanção... A gente já vê a necessidade de se trabalhar com ações de prevenções. Ou seja, de estimular as pessoas, com os gestores que, indiretamente, a população também, a importância de valores, como ética, como honestidade, como probidade administrativa. Nós, desde 2003/2004, nós lançamos um programa de capacitação de servidores em processo administrativo

disciplinar, que é o instrumento pelo qual se apura a responsabilidade de gestores e se aplica a penalidade, e agora, nós já estamos sentindo a necessidade de investir, também, em programas de capacitação em temas como, por exemplo, ética, serviço público, a questão da probidade. Gestor até naquele sentido: Você não basta ser honesto, você tem que parecer honesto para todos ali, o certo. E8

Ou seja, a cúpula da casa criou uma carreira específica para isso. É o Analítico de Finanças de Controle Específico de Correição, ou seja, é aquele profissional que faz um concurso específico para correição, faz uma prova específica. Assim que ele entra, ele faz um curso de formação de sete ou oito semanas, voltado para a área correcional. E ele vai trabalhar numa Corregedoria, quer dizer, se eu entendi a pergunta, nós estamos criando uma carreira voltada especificamente de correição, para aplicação da penalidade. E8

Então, tinham essas duas correntes muito claras: uma querendo fechar mesmo para profissionais que tivessem formação jurídica e a outra, dizendo não. Vamos colocar qualquer nível superior, porque é até interessante que ele tenha uma formação mais ampla, ou mais distinta, que talvez possa enriquecer. Mas aí, fizeram quase que um meio termo. Ou seja, a opção foi por um profissional de qualquer nível superior, mas eu acho que as provas tiveram um carregamento maior na área de Direito. Mas, nós temos biólogos, nós temos profissionais formados na área de Educação Física, nós temos dentistas. Isso, talvez, se a gente for pegar o curso de Direito, a formação desse curso se equipare a dos demais. E8

Primeiro ponto que eu sinto é a questão da legislação. Eu acho que a legislação que existe hoje, ela não é suficiente ou não é totalmente adequada na forma da efetividade para a responsabilização. Quero dizer, assim, por exemplo, para você processar administrativamente alguém, você não tem um visto que a gente chama na área jurídica, um visto pré-determinado, para acontecer isso, aquilo e aquilo outro. Em virtude disso, muitas vezes, acaba acontecendo uma fragilidade. Por exemplo, eu, como administração, estou te processando, e a comissão que é formada para te processar muitas vezes ela não consegue interpretar de forma clara o que diz a lei. Até porque muitas vezes a lei não é clara, e acaba cometendo alguns deslizes. Que é aonde você vem e anula o processo. Boa parte disso eu acho que é bem da regulamentação, da lei que existe sobre... E9

Então, é assim, a legislação eu acho que é um ponto que deveria ser melhorado. Na verdade, eu até emiti um projeto, um anteprojeto para a gente fazer uma alteração na Lei 8112 e a gente estudou essa nuance aí, para ver se melhora. O processo, em termos de responsabilização, é a questão. Como eu te expliquei a pouco, das comissões. Sempre existe uma comissão processante. Muitas vezes, esses membros, eles não estão suficientemente capacitados para estarem ali. Hoje, existe uma defasagem de membros suficientemente treinados, digamos, ou experientes para estarem ali processando, aonde também acontecem alguns problemas, algumas falhas, por causa disso. E9

O meu conceito de responsabilização... Eu acho que é o seguinte: em termos bem práticos, o que eu defino é o seguinte: você não cumprir ou não agir de acordo com a honestidade, com a integridade, com a ética, ou com o próprio estatuto do princípio do seu agir... Você tem que ter responsabilidade, no mínimo. Aí, isso vai, dependendo da sua falha, que vai da penalidade mais leve, até a mais pesada que seria a demissão. Só que, o ideal é que isso realmente fosse efetivado, mas a gente sabe que a impunidade é bastante grande. E9

A responsabilização, não eu acho que lá é, assim, distante do governo federal. Existe o governo estadual ou municipal, mas o trabalho ou a tentativa de efetivação dessa responsabilização que é feito aqui, eu acho que a CGU deveria ser mais atuante nos estados. Para você ter uma idéia, a Corregedoria não existe nos estados, até porque existe parte da administração pública federal que está presente nos estados, em alguns estados. E9

Aqui em Brasília. Porque aqui se concentra a maioria dos órgãos, das entidades. E9

Aí é uma questão de pura percepção, eu acho que deve ser isso mesmo. Até porque os cabeças estão aqui. E9
Eu diria que tem que mudar muita coisa. Não necessariamente mudar, aumentar ou melhorar. Eu percebo que esse órgão aqui tem uma vontade muito grande de efetivar realmente a responsabilização. Só que, a gente tem uma dificuldade, por outro lado, muito grande... Porque, se entrar um Presidente da República e quiser acabar com CGU, acaba. Porque a estrutura é frágil. Nós nossos um órgão vinculado à Presidência da República, se a Presidência da República quiser redirecionar ou quiser transformar isso aqui em Ouvidoria, ele tem como fazer, porque nos estamos vinculados a ele. E9

Olha, eu acredito e torço para que não. Porque, como eu te falei, é um processo que cada vez as pessoas estão atentando mais para isso. Mas, eu acho pouco provável que seja reversível. Mas é possível. Até porque, é aquilo que a gente estava conversando ontem... Que pode existir para dizer que nós temos um Sistema de Responsabilização, legitimando aqui, mas na prática não acontece nada ou, assim, à essência mesmo. E9

Não. Eu acho que não. Eu acho, como foi criado o sistema, como foi organizado, eu acho que a gente já teve um avanço grande. Nesse ponto eu acho que, independente de partido, até porque eu não gosto de política... Mas, o Presidente Lula, ele teve uma boa vontade definitiva, editando uma lei que foi muito produtiva para o Sistema de Responsabilização. E ele, até o momento, tem usado muito instrumento para a CGU. E9

Por duas razões: não se ensina na escola responsabilização disciplinar, não se ensina nem na Faculdade de Administração Pública e nem na Faculdade de Direito. Se eu tive, talvez, 15 a 30 minutos, desse tema em sala de aula foi porque alguém perguntou e aí, o professor falou de diversas generalidades. E, segundo, porque é uma atividade não bem vista dentro da atividade pública federal, porque você tem que apontar erros e responsabilizar pessoas da mesma estrutura. Hoje, a gente investiga e cumpri processos em relação a algumas pessoas, eu não tenho segurança, por exemplo, de que no próximo mês eu posso estar fora daqui e essa pessoa tendo relacionamento profissional com outra pessoa como um par, tendo relacionamento profissional com outra pessoa como um superior e eu, sendo subordinado dessa pessoa. Hoje, não existe uma garantia para isso e, principalmente dentro das carreiras organizadas, que existia um corpo orgânico... Então, as pessoas não gostam de inserir o seu próprio corpo. Então, é difícil encontrar pessoas que possuem interesse em desempenhar essa atividade. Aqui no órgão central, que está fora dos Ministérios, é mais tranquilo. É relativamente mais tranquilo fazer essa atividade, porque você não convive com as pessoas que estão sendo investigadas no dia a dia, você não tem que dar bom dia para ela. Para quem trabalha nos Ministérios, isso já é um pouco mais complicado... Ter que realizar uma investigação de pessoas, fuçar a sua vida, perguntar para os seus colegas profissionais como é que é a sua conduta, investigar a sua atuação

detalhe a detalhe, para saber se você é responsável ou não por uma irregularidade que foi apontada e depois ter que se sentar à mesa ao lado e trabalhar junto... Então, você, além do problema individualizado com aquela pessoa, existe toda uma estrutura orgânica da administração pública, que é te manter vivo, que sufoca essa pessoa, também. Então, o que a gente faz aqui, muitas vezes, a gente puxa pessoas de outros órgãos para investigar, de um órgão A para investigar determinado órgão B. Mas, como existe uma receptividade no órgão B, a gente tem que ter pessoas do órgão B, também, para investigar. Então, tem que ter certa autonomia e tranquilidade para que as pessoas possam trabalhar. E, dois, um outro fator bastante complicador é que o poder e o controle não têm uma coisa... Eles não são coesos, não gostam de conviver. E10

Essencialmente o poder quer espaço, quer autonomia, quer realizar independente de quaisquer parâmetros. Quando você entra com um controle de natureza disciplinar, onde você pode responsabilizar... O controle legitima essa atividade, até à medida que sirva de elemento para ele apresentar para a sociedade, que é legítima. Ou seja, ele não deseja o controle, mas para que possa legitimar como republicano ou como democrático, há necessidade de que esse poder, essa estrutura de administração conduzida por um governo, tenha um organismo que sirva para, talvez, eu seria um pouco leviano... Mas, que sirva para legitimar a sua atuação. Ou seja, reúne os resultados que são obtidos. Além disso, tem um trabalho de controle ético da minha equipe, ou seja, cumpri a minha função, eu dei resultado, eu trabalhei dentro da ética. E10

Eu vi. Inicialmente, praticamente não tinha. Porque tinha a certeza de ... Então, bem no início da lei ainda não existia esse formalismo de apuração, de denúncia, e tudo. A coisa era tudo muito informal. Eu me lembro que, foi mais ou menos em 95... Nós montamos uma Comissão de Inquérito, processo disciplinar permanente. Funcionava no 5º andar e essa comissão tinha vários processos. Todo o processo de denúncia, de algumas irregularidades, encaminhava para eles apurarem. Essa comissão foi assaltada (risos)... No final de semana, arrombaram a porta, arrombaram os armários, e levaram todos os processos que eles estavam investigando (risos)... E12

É aí, isso ninguém apurou. A Comissão não tinha como trabalhar. Levaram tudo. Tudo que estava sendo apurado. Aí, a Comissão foi desfeita. Não foi feita uma nova comissão... Isso não é nem da minha área inclusive. Não foi feita uma nova comissão para apurar esse roubo que houve lá. Era muito amadorismo, tudo era muito amador na época. E12

Não, não tem. Foi em 95 mais ou menos, 96. Dez... Onze anos. Mas aí, de uns tempos pra cá... Uns seis anos... Sete anos, o Ministério depois criou uma fusão, o MARE - Ministério da Administração com o do Planejamento, em 99 houve essa fusão. O Planejamento incorporou o MARE, e eu era do MARE. Nós fomos absorvidos pelo Planejamento e aí, para frente a coisa andou. Aí, foi tudo dentro da Lei... A Administração Pública... São todas apuradas, tanto de roubos de equipamentos, que são mais comuns aqui no Ministério Público... Desaparecimento de bens, que são os mais comuns. O cara chega ali no computador, ele não funciona, chama alguém da informática... Vai olhar, ele está oco. Aí, já levou a placa mãe, sabe como é? E12

Exatamente, isso é muito comum. Hoje se adotou toda uma estrutura de prevenção: fiscalizar sacolas, caixas, instalar câmeras por todos os andares... Para tentar evitar isso, mas ainda continua, é o normal das

denúncias de irregularidade com os servidores. No meu modo de entender, como a gente é recursos humanos, gestão de pessoas, nós deveríamos estar incumbidos de apurar infrações, indisciplinas de servidores... O não cumprimento do dever ou proibição da lei. Mas, aqui tem uma invenção... Todo tipo de denúncia vem parar aqui. Então, roubaram um microcomputador lá no... Nós somos quatro prédios aqui no centro, lá no bloco K, que é lá do outro lado da Esplanada... Desapareceu o microcomputador. Faz toda a denúncia, toda a parte formal de boletim, Polícia Federal, pararara... E manda para cá, para apurar. Ora, o que eu, Recursos Humanos, tenho a ver com o roubo de um computador? Existe até uma portaria, do MARE, que orienta como deve ser feito um apuratório desses casos. E12

Mas aí é que está. Essa portaria exclui a preliminar da apuração, que é você chegar e saber ou não, se houve ou não, participação do servidor. Se houve participação, eu teria que ser acionado. Se não houve, não tenho. Mas, o que nós apuramos nesses casos é inútil, a participação do servidor. Acontece nos finais de semana, o prédio está vazio, só tem o pessoal da segurança, acontece à noite.... E12

A segurança é terceirizada. Nesses casos responsabiliza toda... Responsabiliza a empresa. Ela cobre o dano, mas é um trabalho que não deveria ser a gente que deveria fazer o desaparecimento de um computador. Essa portaria do MARE, que orienta exclusivamente o prévio de atuação, quem tinha a responsabilidade patrimonial do bem, a que horas desapareceu, quem estava presente, quem descobriu, qual era o valor do bem. Entra tudo, e tem que ser feito na área: material, patrimônio,. No meu modo de entender, eles, concluindo que houve participação do servidor, eu seria acionado a apurar a possível irregularidade que cometeram. Não é assim que ocorre. Isso não é um procedimento aqui dentro. Nós estamos tentando corrigir isso. Nessa antiga SPOA - Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração, ele achava que tinha que ser aqui, todas as apurações tinham que ser todas apuradas aqui. E12

Olha, a primeira coisa que eu vejo que falta na responsabilização: Regras claras. Não existem regras claras. Então, é um trabalho que de fato existe, sempre existiu dentro da administração, porque eu trabalhei com isso a primeira vez em 85... Nós estamos em 2006, ou seja, 21 anos. Depois, eu continuo trabalhando nisso. Então, isso não é de hoje. E13

Não tanto na de gestão, mas principalmente na de apuração. Principalmente nessas. E o clima que o país vive não favorece esse trabalho. Porque aqui eu não deixo de punir o sujeito que furtou uma placa de computador... E o que a gente vê? O que vê na imprensa? Nenhum indiciado. Agora mesmo, o relatório da sanguessuga, nenhum parlamentar. Então, isso é desestimulante, porque você fica fazendo um trabalho mais simples, levado a sério e com a crise de consciência. E13

Crise de consciência porque você vai punir o servidor. Eu acho que tem que punir sim. E o conflito que vem daí. Eu puno um sujeito tipo ladrão de galinha. Continua essa mesma regra? Não muda? O Estado não vai tomar uma atitude mais séria? Então, essa é a reclamação de todo mundo que trabalha nesse assunto. Você pega um sujeito que tem... Igual a um processo que a gente trabalhou aqui recentemente. O servidor, quase 60 anos de idade... Uma coisa mínima, mas a pena seria demissão. E, o cidadão insistindo em falar a verdade, porque ele acredita. Sério. E a comissão naquela saía justa, porque uma vez apontada demissão,

adeus. A autoridade julgadora... Demissão não existe nem atenuante nem agravante. Demissão é demissão. Seja um grampeador, sejam dez milhões. Então, as regras pararam no tempo. Então, isso causa um constrangimento para quem esta fazendo o trabalho, por conta disso você fica com constante crise de consciência. Como agir? Tem que se pautar na regra? A regra o leva para isso... Você não tem muito espaço, muita margem para poder trabalhar. E, depois, o seu trabalho é submetido a um conjunto, se você fizer... É porque ainda não chegaram ao ponto de punir a comissão por ter errado... Isso ainda, esse absurdo... Que não é absurdo. Eu acho que até deve, mas tem que ter regras. Vamos ver o que dá, porque ninguém vai querer fazer esse trabalho, já não quer fazer esse trabalho. Poucos são capazes. E13

Interesse... O corporativismo contribui para isso. A sociedade não cobra. E olha que essas aqui são muito mais rígidas do que a de lá... A de lá, você renunciou acabou o crime. E13

No Congresso. No parlamento você renunciou ao mandato não há mais crime. Olha que absurdo. É mais ou menos assim porque interrompe o processo, continua no Direito Jurídico, porque você renunciou. Olha que delito. Aqui não. Ainda vai tirar meu patrimônio, o diabo a quatro. Eu vou para a rua. E, se eu estiver aposentado, de fato, for à época que eu estava na ativa e a punição era a demissão, cassam a minha aposentadoria. E13

Não. Ou seja, o Legislativo, em tese, é seguido por essa mesma regra. Mas a falta de regra é tamanha que a gente chega ao ponto do Congresso votar o Estatuto do Servidor Público e, certa altura da Lei diz lá: o Poder Executivo regulamentará essa lei. No meu entendimento, vai regulamentar para todo mundo. Não, cada um regulamenta o seu. Resultado: aqui se tem um auxílio de alimentação de 120, ou 150. O da Câmara é 300, o Judiciário é 500. Então, até onde vão esses princípios constitucionais de independência dos Poderes, da harmonia. Isso tudo precisa ser discutido. Mas, não há interesse em fazer isso, pelo menos é o que eu sinto. Agora está vindo à tona por aí uma onda de correição, depois dessa onda de escândalos que nós vivemos nos últimos anos, está vindo essa onda de correição. Também de uma forma equivocada, na minha visão. E13

Eu, como Coordenador de Recursos Humanos vivi, por mais que eu criticasse não adiantava... Iria acontecer, como aconteceu. O sujeito ocupa um cargo na Agricultura, um cargo comissionado na Agricultura, por exemplo. Justíssimo. Ele vai fazer uma pós-graduação na Europa, na área de Agricultura, mas para isso, ele tem que deixar o cargo comissionado que ele ocupa. Quando ele volta, já tem outro naquele cargo. O que ele faz? Ele vai ocupar um cargo no Ministério da Defesa, a legislação permite. E para que serviu aquele conhecimento de agricultura? Nenhuma. Vai para outro cargo porque ele está interessado é no cargo. Porque aí, tem o auxílio moradia, o apartamento funcional, porque ele já tem e não pode perder. Todos os acertos da máquina pública para isso. Então, essas regras que são implícitas e não são ditas, torna aí meios para isso tudo. E13

A responsabilização hoje no setor público ainda é muito precária. Eu acho que até mesmo a existência da Corregedoria da CGU, a estruturação está dando... Está ressuscitando essa idéia de responsabilização do servidor, de que se ele cometer alguma irregularidade ele tem que ser punido. O que ocorre geralmente com os Ministérios e nas Autarquias, é certo censo de protecionismo com os servidores. Eles cometem alguma

irregularidade, por incompetência, por erro, ou mesmo por... A tendência é que a administração seja quase como uma mãe em proteger os servidores. É uma idéia, assim, um pouco equivocada, não verifica que se esses servidores estivessem na iniciativa privada ali não permaneceriam. Seja pela sua incompetência, por que há muitos servidores incompetentes, seja por erros, às vezes erros graves, que geram certos desleixos com a administração. E até mesmo os fraudadores, esse é o mais difícil pela nossa administração para a gente conseguir provar, realmente a gente tem ação deles em fraudar, há a intenção deles em prejudicar a Administração Pública. E11

Por que a forma de apuração dos processos disciplinares, elas têm poderes limitados pela comissão. Você não pode fazer uma quebra de sigilo telefônico, uma quebra de sigilo bancário, é muito difícil você conseguir... Você não tem aquela questão da confissão, da delação premiada, que existe no processo penal. Em que alguém que poderia responder ao processo é beneficiado por uma pena menor desde que ele queira... Que contribua para apuração da administração. Isso não existe no processo disciplinar e acaba dificultando nossa apuração. Até você provar o que ele fez... Foi intencionalmente, foi por que ele tinha interesse de cometer aquela irregularidade fica mais difícil. A gente não consegue uma prova emprestada, é praticamente impossível demonstrar que aquele servidor tinha intenção de fraudar, que recebeu dinheiro, que recebeu propina. Se você não tiver pelo menos uma ligação externa, seja do agente que corrompeu, seja da Polícia ou do Ministério Público. É muito difícil. E11

Responsabilização, no meu entender e o seguinte: cada servidor tem seus deveres e proibições para agir. A partir do momento em que ele não cumpra com seus deveres ou proibições ele tem que ser responsabilizado. É como se fosse, dependendo do grau do cometimento, da irregularidade... Ele tem que ser apenado ou informado de que aquilo não poderia ocorrer mais ou, responsabilização, seria o ressarcimento ao erário, que infelizmente, praticamente não existe na administração pública. E11

Praticamente não existe. O ressarcimento ao erário, ele é mínimo. Se você for verificar que, em nos casos mais rumorosos, por exemplo, no caso da Georgina, na Previdência, o que você conseguiu recuperar? 10 % do total desviado. E, assim mesmo, você não tem o ressarcimento imediato do erário, você tem a apreensão de bens até mandar pra leilão, até ser vendido, você... E, praticamente é você falar que a fraude compensa. Porque o servidor fraudar. O servidor fica com o patrimônio. No máximo, o que acontece ele: é demitido. Isso se ele não consegue uma reintegração judicial e acaba ficando com os bens, produtos do seu crime, dessa infração. E11

E teve um caso também, do mesmo esquema Georgina, lá na Previdência, daquele advogado Escócia da Veiga. Foram apreendidos 15 carros importados, eram: BMW, Pajero e Cherokee, foram apreendidos para tentar ressarcir o erário. Daí, o que aconteceu? Aí, esses bens ficaram apreendidos, sem colocar um depositário. E como o depositário ficou com o dinheiro, com os 15 carros... Teve que pagar um depósito para poder deixar esses carros. Aí, até ser leiloados, o que a administração vai ter com a manutenção deles é muito maior do que com ela vai ser ressarcida. Felizmente, e acho que foi no ano passado, alterou um pouco a legislação com o que você pode fazer. É o seguinte: você pode utilizar os bens, se apropriar desses bens, e no

final, se eles forem inocentados, a administração ressarcirá financeiramente. E isso, eu acho, vai possibilitar uma agilização maior contra a recuperação do erário. E11

Primeiro, é a dificuldade do Legislativo. Por exemplo, acredito que essa alteração do Legislativo vai melhorar, vai facilitar essa questão do ressarcimento ao erário, vai adiantar muito o procedimento. Porque, se de imediato, quando você apreender o bem você já pode vender. A idéia que você primeiro ressarci o erário, depois, no futuro, se ele for inocentado, daqui a 10 anos na nossa justiça, ele vai ter esse bem de volta. Mas, pelo menos, a administração, nesses dez anos, pode utilizar aquele bem ou pode ter o ressarcimento. Então, a questão do legislativo é complicada, e a questão cultural também. E11

A questão cultural na responsabilização é o seguinte: Há e... E a questão até é o seguinte: primeiro a gente tem que punir administrativamente, para depois buscar a responsabilização civil. Primeiro, ele tem que ser condenado num processo penal, para depois ser responsabilizado civilmente e o ressarcimento ao erário. A própria lei do estatuto, a Lei 8112, a que prevê essa responsabilização civil, administrativa e penal são independentes. Então, a partir do momento que ela fala que são independentes, e podem acumular. O que é o correto? Você ficou sabendo de uma irregularidade, você inicia os três procedimentos simultaneamente. Então, você vai buscar o ressarcimento ao erário, você vai buscar a responsabilização administrativa, e o processo penal. O que se costuma fazer? Você abre o inquérito policial: e na Justiça vai demorar alguns anos. Você abre o processo disciplinar: ele é até mais rápido atualmente que o processo penal, só que a responsabilização civil... Muitas vezes, a administração fica esperando essas duas outras condenações para começar agir e, daí começa o problema. Por quê? Como você tem um espaço muito grande, ele já gastou, já passou para terceiros... E11

Não tem previsão mesmo. Tanto é que lei fala que a responsabilização é independente, tem um procedimento... E11

É. Essa questão de que, primeiro aguarda ele ser condenado em uma outra esfera para depois aguardar a responsabilização civil que, muitas vezes, a responsabilização civil é muito mais interessante para a administração do que a administrativa ou uma penal... Que se eu faço com a menor, foi enquadrada numa falta menor, às vezes, a responsabilização civil é o que realmente interessa para a administração. Quando a falta é pequena, vamos supor que foi por um engano, foi depositado um valor inadequado ou, foi dado continuidade a um contrato ou, alguma irregularidade, às vezes, a busca desse dinheiro é mais interessante. E11

Categoria de Análise: O Prescrito**Depoimentos selecionados**

Lei de Probidade 8.429, a Lei de Probidade Administrativa. A Lei de Probidade é até um paradoxo, a gente menciona... Porque ela foi uma Lei editada pelo Fernando Collor E1

Lei 8112 do regime jurídico do servidor público... E1

Está ganhando muita força, atualmente, sindicância patrimonial. E1

A gente pede mais para a legislação com relação à apuração, basicamente 8429 e 8112, código de ética... A Comissão de Ética da Presidência é a comissão de alta conduta, aquela do doutor Nelson Piquet... Essa é das pessoas graduadas, mas tem alguma coisa... Eles mandam a orientação para a gente. Mas, assim, eu estava falando do código de ética do decreto do servidor, são dois códigos de éticas diferentes. E2

Olha, a lei, a principal que é a 8112, que prevê o processo disciplinar. A lei 9784, que é a lei do processo administrativo, também é utilizada, mais como suplementar, assim, em caso de lacuna a gente recorre a ela. Temos aqui na CGU, o decreto 5480 de 2005, mas aí, no caso, ele regulamenta o Sistema de Convenção do Poder Executivo como um todo. Aí, depois vem o decreto 5683, que também regulamenta as nossas atividades setoriais, adjuntos competentes pelos processos disciplinares, julgamento dos processos disciplinares. E uma outra, que é a portaria 335 Decreto 5483 de 2006, se eu não me engano, que regulamenta, também, além dessas competências, a sindicância patrimonial, que foi recentemente colocada na administração como oportunidade de investigação do servidor. Evolução patrimonial incompatível desse servidor e a gente também faz essa operação aqui, a portaria 335 e a Constituição Federal que enfim, ela está aí para isso. E3

Eu acho que, hoje, a gente está muito amarrado dentro da 8112, que é a nossa ferramenta de trabalho. A gente verifica, até apura os fatos com integralidade, chega à conclusão que aquela pessoa foi responsável. Mas aí, você tem que mandar para uma outra esfera, para que lá respondam. E aí, você tem um outro problema, também, porque não existe um cadastro dessas pessoas, porque elas não têm... Então, elas pulam, eu já acompanhei uma fraude que o mesmo servidor do PNUD, eu acho, estava no PNUD, em determinado órgão. Aí, começaram a investigar, ele saiu desse contrato. Um tempo depois, eu fui descobrir ele em outro órgão da administração, num setor absolutamente relacionado com dinheiro, fazendo o mesmo tipo de fraude. E como você não tem banco de dados para advertir quem é esse funcionário da organização internacional, você não tem como breca ele de voltar para o serviço e continuar fazendo. E4

A Constituição Federal. Depois dela, a Lei 8112, muito, muito, muito. Todo o tempo. Depois dela, a 8429, que é a Lei do Procedimento Administrativo, Lei de Probidade, 97184 que é a Lei de Procedimento... Bom, dependendo da categoria, a gente usa algumas leis específicas. Lá na AGU, a gente usa no processo de avaliação, a Lei Complementar 73, que é a lei da AGU. Basicamente, para a administração pública, genérico é 8112, 9784, 8429 e a Constituição Federal. É aonde você fecha. E4

Dentro do trabalho disciplinar a gente utiliza a 8112, 90% da fundamentação legal é a 8112. O restante as leis, a gente usa a lei do processo administrativo 9104, e quando for o caso que é menos freqüente o código

do processo penal, tem a lei específica aqui da CGU. O decreto, a lei 10673 que é da atuação da CGU que a gente usa bastante para a nossa atuação, mas, assim, de responsabilização disciplinar mesmo seriam essas leis. E5

O trâmite de processo, como fazer, e tudo mais, a gente usa muito o que a gente tem aqui na CGU: portaria 335, o decreto, não sei mais o que, até que autoridade então é mais aqui da CGU mesmo. E5

Então, a gente fica perdida entendeu, até se definir efetivamente quando existir uma novidade, até as pessoas tomarem uma posição definitiva, aqui tem um lado bom que a gente faz, toda vez que tem que é norma, né? E5

Eu acho que o papel que a CGU veio e vem fazendo... E que se intensificou a partir do decreto de criação do Sistema de Correição, 5480 de 2005, foi a de tentar, não vou dizer, uniformizar, por exemplo, toda a apuração... Mas, talvez, criar um patamar mínimo de qualidade, de semelhança, de apuração do serviço público como um todo. E6

No caso específico da CGU, tem a própria Lei, que é a 10083, que deu essa nova formatação à CGU, em forma da gestão 2003. Porque, como eu lhe falei, até então, a gestão anterior, ela tinha uma visão muito incipiente, muito limitada, né? Então, nós conseguimos abraçar, com mais força... Então, essa Lei 10083 de 2003 é a que oficializou a CGU no universo aqui do Poder Público Federal. Mais especificamente, da Correição. É como eu lhe falei, estamos fazendo um Sistema de Correição, com um decreto 5480, que é de junho de 2005. A partir dali houve a unificação de corregedorias, com o Corregedor Geral, em que nós da Corregedoria, como órgão central, ligado a CGU, que é o outro órgão central, aqui de dentro. Vai, efetivamente, com na análise dos agentes públicos com relação às investigações. Investigações, apurações e a repressão. Então, essa lei para nós, segundo o decreto 5480, essa é a que nos rege, assim, de forma mais precisa. Mais ainda, há uma portaria interna, a portaria 335, ela estabelece as competências aqui em relação às setoriais. E7

Só que a gente começou a perceber o seguinte: vários procedimentos administrativos não iam adiante, ou não começavam... Irregularidades que não eram apuradas lá nos órgãos. Eles nós ligavam... Não, nós não temos membros para compor PAD, não temos pessoas devidamente capacitadas. O que, de certo modo, tinha lá a sua verdade. Por outro, a sessão também se acomodava, e a desculpa era essa. Então, a gente começou a pensar, se a desculpa essa... Então, vamos capacitar os servidores. Ou seja, o que é um servidor pré-capacitado hoje, são os ensinamentos para outros servidores. Ou seja, noção do que é responsabilização, e de como conduzir o processo administrativo disciplinar. Saber o que é uma instrução, ouvir o acusado, dar direito ao contraditório, ampla defesa, e o próprio julgamento... Saber oferecer um relatório criminal isento. Integro em termos de neutralidade, sem ser envolvido, emocionado muito com a questão. Mas, que reflita o caso, se o servidor é culpado, é. Qual a pena que ele sugere ou não... Estamos até fazendo um outro estudo aqui, de um anteprojeto de lei para a gente mudar essa Lei 8112, há um grupo aqui envolvido nisso. E7

Já capacitamos, nesses quatro anos, três mil e poucos servidores. Três mil e duzentos, uma coisa assim. Então, aí voltando a essa questão anterior, eu recebi aqui uma documentação assinada pelos alunos tecendo,

assim, enormes elogios a dois instrutores nossos, por coincidência foi um Corregedor da Justiça, o Sérgio, e o Alan, que é do Ministério do Desenvolvimento Agrário. Foi a primeira vez que havia acontecido isso. Dizendo assim, nós fazemos questão de elogiar o procedimento, a clareza, a correção nas aulas e, nos sentimos muito agradecidos. E, chegou aqui, gratuitamente. E, nem ia imaginar que os instrutores, de alguma maneira, pressionaram isso, porque eu também os conheço. Ai, eu cheguei, puxa! Eu acho que é mais do que isso. Já que esses cursos de capacitação são, assim, tão exitosos, isso, é uma coisa altamente útil para a CGU como um todo... Pedi aos Recursos Humanos, que fizesse constar nos assentamentos dos dois servidores aquela situação. Ou seja, de alguma maneira, isso vai constar lá nos assentamentos deles, que houve esse agradecimento, por parte de turmas. Quer dizer, foi uma forma que eu encontrei de elogiar, de estimular. E outra forma, também, né? Na casa, aí, isso também vale como uma espécie de que... Os outros também se conscientizam que, quanto mais eles forem, assim, interessados, como os outros já demonstraram ser, também, a situação pode se repetir. Claro que eu tenho que tomar, também, o cuidado de não banalizar a situação. Mas, foi uma situação totalmente espontânea, veio até a mim... Mas uma coisa muito micro. Eu acho que essa questão de estímulo aí, do servidor, tem que partir, também, do órgão como um todo. Para que o servidor se sinta bem quisto ali, movido para... E7

Antes de tudo, aí, a gente tem que dizer que é uma perspectiva da Lei. Por exemplo, não é o caso... Mas, se viesse aqui para nós, uma denuncia envolvendo Ministro de Estado, é claro, evidentemente, que a Controladoria não pode se omitir. Se não, a gente está prevaricando. Não vou fazer isso agora, vou arquivar. É o que nos cabe, encaminhar ao Ministério Público Federal e aos órgãos cabíveis. Dar ciência ao próprio Ministro aqui e tal, mas antes de tudo, o órgão. No caso de Ministro, é um agente político. Então, nesse sentido, aí, não nos cabe esse sentido de averiguação, mas cabe dar o devido encaminhamento, ao próprio Presidente da República. Encaminha... Chegou essa informação e tal... Então, isso tudo são os procedimentos legais. E7

A principal Lei é a 8112, para os servidores públicos. E9

É a 8112. Ela é a base, é através dela que nos orientamos em termos de responsabilização administrativa. Existe, também, uma lei de processo administrativo, mas é para processos em geral, ela é utilizada subsidiariamente, porque a 8112, ela é específica para servidor público e essa outra que eu te falei, que é a 9784, ela trata dos processos de PAD de qualquer outro órgão administrativo. Só que ela contém... Ela tem algumas disposições que a 8112 não tem. Então, aquilo que não for contrário, somente pega a 8112, mas, assim, a 8112, ela é o estatuto. Então, tudo o que for relacionado ao servidor público ela fala. Aí, tem um capítulo que vai falar sobre a responsabilização administrativa... Nesse capítulo que eu estou te falando que deveria ser melhor sistematizado. Ele tem previsões que não são contempladas, até porque é uma lei relativamente antiga, apesar de ela ser de 1990, o conteúdo dela vem lá da década de 60, foi copiado e colado. Então, a administração pública era outro conceito. E9

É... A gente, se você for pegar numa perspectiva histórica, esse eu acho que é o primeiro momento em que a gente está organizando essa responsabilização funcional. Ou seja, até o início do ano passado, até o início de 2006 desde a década de 50, a gente tem uma boa legislação, uma legislação que já previa a

responsabilização, já previa os instrumentos, a Lei 1711... Mas, isso... Nunca foi dada uma autenticidade para que isso funcionasse. Isso era aleatório, era solto mesmo dentro da estrutura da administração pública. E10

Que tem outra finalidade. Também para que muitas vezes o servidor não incomode as comissões dos trabalhos. Então, tu tem um cara que incomoda muito, um cara que chega muito atrasado... Para essa pequena, para esse varejo pequenininho, a responsabilização já funcionava. Servidor que xingou o outro dentro da repartição, caras que trocaram tapas, isso é tranqüilo. O grande problema é quando a gente trabalha com dinheiro e com o poder, e uma administração pública que ainda sob tudo aos seus controles. Esse pequeno varejo você controla. Esse pequeno varejo não é suficiente para você ter bom resultado institucional e ser legitimado pela sociedade como uma forma verdadeira. Bom, mas desde a década de 50, com a Lei 1711, essa estruturação para você responsabilizar as pessoas dentro da administração... Com a Lei 8112, é um novo estatuto que vem após a instituição, para os servidores públicos, do ponto de vista legislativo, nós mandamos nada. Acho que, em última hora, eu brinco muito quando costumo dar palestra. De última hora, o cara diz: - Olha, esquecemos o estatuto disciplinar. Aí, o cara vai lá ao texto da Lei 1711, dá - Ctrl C e Ctrl V - copia e cola. Aí, dá uma ajustada, coloca lá. Escreve lá... Contraditória e ampla defesa, para ficar de acordo com a Constituição Federal e segue a vida. Copiar e colar da legislação gera muita dificuldade até hoje. Porque a gente não tem uma legislação compassada com a realidade e, mesmo em 90, a partir da década de 90, a gente não tem uma estruturação interna dos órgãos da administração pública para fazer a responsabilização, sem ser o varejo. A partir da década de 90, a gente começa a ter alguma experiência nos órgãos que têm um nível de corrupção alto. E10

As Polícias Federais, DPIF e DPF, a Receita Federal, a gente... Começa-se a criar alguns embriões dentro dessas instituições. Isso ninguém resgatou, ninguém investigou, eu garanto. Mas, se começa a criar alguns embriões dentro dessas organizações, pequenas revisões, núcleos, para ficar responsáveis por isso... Porque, a partir dessa época, a administração pública começa a ganhar uma grande visibilidade na grande imprensa. Ou seja, o que acontece dentro da administração pública, já não pode ficar sem resposta. Depois da década de 90, a partir de 2001, na 2ª gestão de Fernando Henrique Cardoso, o governo é pego de calças curtas, porque se expuseram grandes escândalos dentro da administração pública. E o Congresso indaga ao Executivo, o que você tem feito? E o executivo responde para ele um discurso. Ou seja, não tem nenhuma ação. Então, por uma circunstância externa à Administração Pública, ao Poder Executivo Federal... Ou seja, por um conflito de forças dentro do Congresso Nacional, o Poder Executivo se viu coagido a dar uma resposta. É engraçado isso, não nasce isso de dentro da estrutura do poder. Não são compatíveis... Então, por conta de uma situação dessas, o Poder Executivo, ele tem, ele é coagido a legitimar a sua atuação e, cria uma Corregedoria Geral da União. E10

Na época, para acompanhar alguns assuntos que eram CPI no Congresso Nacional. Isso está na carta que o Presidente Fernando Henrique manda para o primeira Ministra Nadir “tendo em vista os grandes escândalos encaminhados à comissão, é necessária à instauração de um órgão dentro da Administração Pública”. Esse órgão nasce sem estrutura, nasce formalmente, mas sem estrutura. Nasce no meio do ano

sem orçamento. Começa-se a pedir sala emprestada... Enfim, em 2002, a gente consegue melhorar um pouquinho, mas era um órgão sem foco de trabalho. Ou seja, como nunca existiu dentro da administração um órgão que a sociedade conversasse, apesar de algumas experiências de Ouvidoria, o que acontece? Como acontece uma divulgação muito grande desse órgão, a gente começa a receber de tudo, de tudo... Tudo quanto é tipo de queixa, reclamação, resmungo. E aí, um órgão que nasce sem estrutura, mas nasce com possibilidades, até porque você pega nos jornais da época, o discurso é muito forte, muito bacana: Acabou. Agora a corrupção vai ser combatida no governo. Então, tudo que as pessoas tinham entaladas até aqui (segurando o pescoço) revigoram para cima do órgão... E, como a gente trabalha cartorialmente, ou seja, autuando processo, tramitando... Isso gerou um gargalo complicado. A gente passa a trabalhar junto com a Auditoria, que é uma entidade já institucionalizada desde a Secretaria Geral de Finanças, tem uma história maior dentro da Administração Pública. Mas, enfim, isso até hoje não se resolveu direitinho. Ainda mais naquela época. A gente nasce sem foco, ou seja, qual é a sua missão: Ah! A minha missão é apurar ilícitos dentro da Administração Pública, mas isso todo administrador público dos Ministérios já tem competência... E10

A partir de 2003, essa sistematização, que se começa... Se inicia por demandas externas. Ela se estrutura um pouquinho melhor, aí passa a trabalhar Auditoria junto com a Corregedoria junto com a Ouvidoria. Mas, ainda sim, esse órgão culturalmente, ele recebe uma herança da anterior. A gente continuava trabalhando da mesma forma. A gente até hoje tem, continua trabalhando, de alguma forma respondendo a tudo que nos é demandado. O que já um problema, apesar da gente já ter uma estrutura, uma equipe agora de servidores, que é uma coisa legal. A gente conseguiu fazer dois concursos para essa atividade... A gente ainda acaba atuando, de certo modo, em função... Mais em função da demanda, mais em função do que nos chega. Mas, a partir do meio do ano passado, o decreto 5480, perdão, do meio do ano de 2005 e início do ano de 2006, deu-se uma cara um pouco melhor... A gente criou as chamadas Corregedorias Setoriais. Você conversou com alguns. São profissionais responsáveis por essa atividade de responsabilização, investigação de irregularidade, dentro dos Ministérios, mas que são profissionais nossos. E10

Olha, não é o número de regras que está aumentando. Continuam faltando regras. As regras de gestão é que vão mudando, mas as regras de apuração não. Elas pararam no tempo. As regras de apuração, elas se valem mais de acórdãos em decisões de tribunais do que regras propriamente dita que, são as mesmas desde 90, que foram copiadas do estatuto de 53, a Lei 1711. Então, nesse particular não surgiram regras, faltam regras claras, objetivas. Para que? Para que esse trabalho não seja derrubado no Judiciário via de regra. Você se esforça, faz, faz, faz... Tem um deslize mínimo, derruba no Judiciário invariavelmente. É o rito e, não pelo excesso. Então, falta clareza nas regras. E13

Porque criaram cargos de corregedores fisicamente longe daqui, onde o sujeito ganha, ocupa um cargo comissionado, mas quem está trabalhando sou eu. Ele está fazendo divulgação, faz cursos, palestras... Pede meu trabalho para ver o que ele está fazendo, mas quem está lá na ponta correndo risco? Não é a primeira vez. Eu tive que juntar a equipe porque eu estava presidindo um inquérito, tive que trazer a equipe de volta para Brasília. Por quê? Situação de risco. Para concluir o relatório aqui. Aí, criam um corregedor lá. Quer

dizer: Eu não ganho nada, nenhum tipo de reconhecimento. As pessoas que trabalham... Eu não, as pessoas que fazem esse tipo de trabalho são criticadas, muitas vezes, pelos colegas... Que ficam ganhando diária... Como se diária fosse um valor astronômico. Você tem que viajar com mais de um e ficar no mesmo quarto de hotel porque se não, você não consegue pagar o hotel. E, normalmente, você fica com três. Os outros dois completamente diferentes de você, de hábitos, de tudo, você tem que se submeter a isso. E não há interesse da administração em regulamentar essa situação, é o que a gente sente. A administração não tem interesse em punir. Nenhum. E13

Com certeza a 8112 e a 9784 de 99. E, ultimamente, a Lei de Improbidade Administrativa a 8429. E11

Isso é uma falha aqui na CGU, também. Não há normas internas para disciplinar o comportamento da Corregedoria e dos demais órgãos. O que eu já falei, em algumas reuniões, que a partir do momento que esse é um órgão central de Correição, aqui tem que nortear as demais. Não adianta a Corregedoria Setorial do Ministério da Integração falar:- vocês têm que fazer isso ou aquilo. E a corregedoria do Ministério do Transporte entender que não precisa fazer isso ou aquilo. Acho que um procedimento padrão tem que sair por aqui. Um exemplo é o Manual de Processo Disciplinar da CGU, que não é norma. Deveria, pelo menos, ser uma resolução aprovada pelo Secretário Executivo, e com isso, a gente pudesse basilar o entendimento das outras Corregedorias. Então, o que acontece? Aqui tem um entendimento, a Corregedoria da Polícia Federal tem outra, apesar de ela estar subordinada tecnicamente aqui, não tem o que fazer. Então, essas normas internas são falhas, lá no INSS a gente identificou isso e o que se fez. A gente fez um manual, aprovado pela Diretoria cotejável, que era uma resolução. E ali, o que acontece? Todos os comerciais tinham que seguir, porque senão estariam descumprindo a norma, e você tinha a padronização do procedimento o que é importante e aqui faz falta essa... E11

Aqui é muito protegida a independência dos Ministérios, a independência das Autarquias, que cada um pode fazer da sua forma, cada um pode agir da sua maneira. Mas, eu acho que isso é perigoso, porque quanto mais subjetivo um êxito que você tiver, você possibilita algumas incorreções. Se você não fala que é um processo disciplinar, vamos supor: o processo disciplinar... Vamos ver uma coisa que é muito discutida, tem ou não que ser apanhado pelo defensor da ativa quando não existe advogado? Tem ministério que vai colocar e tem ministério que não vai colocar. Daí, um vai analisar e vai dizer anula. O outro vai analisar e vai dizer que não é nulo. Por exemplo, o Ministério do Trabalho colocou aqui que, nos processos dele... Que quando tiver advogado é obrigatório o defensor da ativa Então, ele está já corroborando já com o entendimento do STJ, a própria administração reconhecendo assim. Às vezes, dá esse problema. E11

Na verdade, o que as pessoas estão mais atentas é na falta de verba com a administração, cumprimento de norma... Porque são ciclos abertos onde, às vezes, há irregularidade até mais grave aí você fala: - Mas não fez isso por que? Por falta de verba, ele fez isso descumprindo um ciclo, um ciclo? Legal. Isso é o serviço que a gente está mais atenta. E11

Categoria de Análise: O Interdito – As Transgressões

Depoimentos selecionados

A infração mais grave que a gente vê hoje, infelizmente apesar de ela ser grave, ela é um tanto comum... É o uso do conhecimento do servidor do desenrolar do serviço público para desviar verba ou favorecer terceiros. É uma infração que a gente vê hoje infelizmente muito comumente, eu diria assim, muito comumente, evidentemente, por focar pessoas de um certo nível de gestão dentro da administração, mais acontece com uma frequência maior que a gente consideraria aceitável. E1

Tem muitos servidores que não tem a noção clara da diferença da distância do público privado e querem chegar ao serviço público atuando como atuam em suas vidas privadas. Então, isso leva a algumas distorções. É aquele servidor que utilizar bens da repartição para atividades particulares, é o servidor que pega às vezes o veículo da repartição para uma atividade particular, utiliza a xerox para copiar livro do filho da escola, usa a internet para ficar vendo Big Brother, são essas coisas, essa falta de limite que a pessoa tem dentro do público que rola isso gera a maior parte das infrações. E1

Tem duas que são, para mim, particularmente preocupantes, porque é algo meio difícil de você evitar. Uma é acidente de veículo. É assustadoramente comum acontecer acidentes de veículo com a administração. É um negócio complicado, porque você sabe que o servidor não teve culpa e você, por força da lei, tem que apurar. E a outra, é o desaparecimento de bens da administração, furto de notebook, por exemplo, acontece numa frequência incrível. Máquinas fotográficas, ainda mais agora, com o advento das digitais, geralmente as repartições tem digitais de ponta de última geração, e o desaparecimento de telefones celular. Infelizmente, os danos ao patrimônio são grandes nessa área aí. Isso infelizmente acontece, furto de notebook é uma coisa assustadora. O MDA, que é o Ministério das Ações Vinculadas, ele instalou ano passado acho que, no máximo, dezoito processos. Dos dezoito, acho que uns doze eram acidentes de veículos e furtos de notebook. É uma frequência assustadora, mas isso não são infrações propriamente ditas, muitas vezes o servidor é vítima mesmo de furto, de roubo. Nós tivemos um caso que, por exemplo, um servidor viajou e levou o notebook da repartição a serviço. Aí, ele chegou no hotel lembrou que o colega já havia deixado o notebook no hotel e furtaram dentro do hotel. Aí, levou o notebook com ele e, assaltaram ele na rua. E um negócio que não é culpa do servidor, não é questão de descuido sempre, mas, acontece muito. E1

O pessoal mais antigo ele é mais resistente a questões mais corriqueiras como eu falei do uso, da separação do bem público, do privado, é um pessoal um tanto quanto resistente a isso. Mas, eles geralmente têm sido os nossos melhores auxiliares nos processos de apuração porque são pessoas antigas e conhecem bem a administração conhecem atividade administrativa e auxiliam muito na apuração, eles são pessoas muito afinadas nesse momento. E1

Nós temos problemas sérios, que agora a gente está priorizando, em detrimento daqueles problemas comezinhos... De brigas de funcionários... Não digo desaparecimento de processos... Hoje em dia, a gente está, assim, muito voltados para as questões maiores, questões mais sérias... Problemas onde são detectados danos ao erário que, significativamente, foi comprovado. Essas são as maiores preocupações... E, dentro

desses, a gente fica muito preocupado com aqueles outros problemas que estão relacionados às pessoas: a utilidade de cargos, os que se alimentam dos cargos para olhar em proveito de si próprios, para olhar em proveito de outrem... E com relação a improbidade propriamente dita, às questões relativas a improbidade, coisas adequadas a moralidade E2

Enfim, pelo enquadramento que a gente vê é valimento do cargo para gerar proveito pessoal ou de outra pessoa em detrimento da função pública. Aí gera todo esse índice de demissão, que é mais ou menos 1,1 ou 1,2% por dia, o índice de demissão na Administração Pública Federal, ou seja, 1,1 servidores por dia estão sendo demitidos. A gente já fez esse levantamento. Mas é isso improbidade lucrativa está no artigo 132 da Lei 8112. E3

Licitações indevidas, contratação residencial ou de empresas sem justificativa, concessão irregular de benefícios previdenciários sem a menor justificativa, aposentadoria, pensão, a pessoa morreu e o beneficiário da aposentadoria, o parente, continua recebendo essa aposentadoria. Terceiros não servidores públicos, até advogados, mesmo eles, ficam intermediando essa concessão da aposentadoria. E3

O que acontece, tem uma pessoa que não foi aposentada ainda, aí, entra em contato com esse advogado, com esse terceiro, intermediador, e aí, ele tem uma ponte no INSS. Por exemplo, um servidor, um agente administrativo responsável por conceder benefícios, e aí, recebe o dinheiro. Aí o agente, o servidor, consegue o benefício para aquela pessoa que não tem direito aquele benefício. Aí, o beneficiário que recebeu o benefício, ele paga para o intermediador. O intermediador, muitas das vezes, servidor, paga ou acaba recebendo. Eu conheço um caso que não está nem aqui comigo, é um caso de vida. Aconteceu no interior de Minas, tem uma advogada que faz isso, ele intermedia. Como a aposentadoria é de R\$350,00 (trezentos e cinquenta Reais), aí a pessoa que recebeu paga a ela todo mês R\$100,00(cem reais) porque recebeu a aposentadoria. Quer dizer, não tinha nem direito. E3

Então, é mais ou menos isso, aqui no INSS é isso. É a questão de contratação por dispensa, contrato, convênios que firmam aí entre empresas e tal para poder lesar os cofres públicos e as concessões de benefícios previdenciários de forma irregular que estão difundidas no Brasil inteiro. E3

Vê-se de tudo, nossa! Aqui a gente vê. Quando você acha que, eu quando estava no Ministério da Previdência um colega tinha a estatística que já tinha passado mais de mil processos disciplinares. Nossa já vi de um tudo nessa vida! Cada dia é um novo dia, cada dia você tem aquela fraude que você diz assim: - Isso aqui não, isso aqui colocou a porta e fechou. Aí, eles vêm em cima dessa porta e acham uma brecha para tentar continuar. Então, cada dia é um novo dia para você tentar descobrir. E4

Estão se refinando na fraude. Algumas fraudes elas são refinadas, algumas coisas a gente já breca de início mais tem outras coisas... E4

Basicamente, fraude em licitação. E o que a gente chama de valimento do cargo, que a gente chama de tipo assim, é troquinha de favor... Porque você não precisa provar efetivamente o recebimento de dinheiro como contrapartida do servidor, mas sempre existe uma troca, onde o servidor alivia alguém, ou faz alguma

coisinha para o outro lá que trabalha no cargo, e nem sempre a gente consegue provar que ele recebeu dinheiro. Essa troquinha de favores em prol da administração é o básico... E5

Porque de acordo com lei, ela não faz distinção de valores, a lei fala recebeu propina. E5

Eu acho que essa questão da responsabilização tem esses dois grandes focos: são os servidores que estão ligados a áreas estratégicas de compras, porque o poder de compra da administração é muito grande. Então, você tem, a administração responde hoje por quase 40% do PIB da gestão pública como um todo. Então, ela tem que adquirir bens, tem que adquirir serviços. Acho que esse é um problema. Então, quem tem posições estratégicas ligadas a licitações de compras... E acho que, sobre outro aspecto, as carreiras, mesmo de Estado, que têm poder fiscalizatório sobre determinados setores. E aí, entra aí, não só as Polícias, Receitas, mas Agências Reguladoras também, sobretudo mais recentemente, que têm uma possibilidade de uma imposição de sanções e limitações ao poder privado. Eu acho que esses são assim os dois grandes focos. E6

A partir daí, as questões maiores ou, digamos assim, mais relevantes, são ligadas à improbidade administrativa, valimento de cargos, que a ratificação 8112, referente a se valer do cargo para lograr proveito pessoal de outrem, em detrimento da função pública, são as mais frequentes que a gente vê. E6

A improbidade ela tem um conceito na Lei 8429 muito amplo. Você tem improbidade lá que fala desde lesão ao erário e enriquecimento ilícito, até improbidade com relação de princípios da administração pública. Um conceito, assim, alargado, mas acredito que as principais infrações estejam concentradas nesses tipos. Há algumas infrações, inclusive, que elas têm uma natureza de infração para os estatutários, que é esse grupo que eu te falei. Mas, na verdade, são formas de desvinculação. Por exemplo, o servidor que falta ao trabalho durante muitos dias, ele pode ser demitido por abandono, e demissão é uma punição. Então, isso, na verdade, são correições que a gente, que o servidor sem compromisso, larga aqui, desavisadamente... Não é o grande foco, a nossa grande preocupação... Eu acho que os principais motivos legais seriam esses. E6

É muito complicado, às vezes, o aferimento de uma irregularidade. São fronteiras, às vezes, muitos superficiais. Eu dei o exemplo do caso dos conflitos de interesse aqui, que eu mesmo não sei... Se eu agir assim ou, se eu estou sendo... Agredindo, infringindo ou não. E7

Por exemplo, a investigação preliminar, a Sindicância Patrimonial, é um procedimento voltado para a análise de movimentação financeira, indícios de recursos de movimentação de atípicas. O servidor, por exemplo, que é um DAS2, tem um salário muito baixo e está movimentando somas fantásticas. Então, a gente já está sabendo que ele tem bens que, em princípio, confrontam com os ganhos dele. Então, isso aí gera uma sindicância patrimonial. Claro que a gente está analisando em tese. Pode chegar lá adiante o cara dizer: - Ganhei na loteria. Vai provar que, muitas vezes é a desculpa que eles usam e abusam... Herança... Mas tem hora que, por A + B... Eu fico impressionado. Como o cara chega a esse ponto de nem se dar conta, assim, da visibilidade do negócio? O cara tem um iate, tem não sei mais o quê? É um DAS2! E7

É muito complexo falar sobre esse tema que, historicamente, os governos... Os governos não. Os gestores e administradores públicos, de todas as esferas: Municipal, Estadual e Federal, eles não entendem e as executam. Que é a coisa pública, né? Eles não entendem que, se a coisa fosse pública, seria de todos. Eles

entendem que ela não é de ninguém. E, se não é de ninguém, eu posso me apoderar, eu posso me aproveitar, tudo isso. E8

Então, historicamente, a gente vem de um estágio de uma completa ausência de administração, uma completa irresponsabilidade administrativa. Algumas coisas parecidas com o que havia na própria administração civil da Idade Média. Aquela coisa... O Rei não pode errar que ele tem tudo nas mãos. Então, era isso, a administração responsabilizava seus gestores por qualquer responsabilidade que eles faziam. Ainda tem um resquício muito grande disso, hoje... E8

Dentre essas modalidades, eu acho que elas se dão muito na contratação. Ou seja, na aquisição de bens, contratação de serviços, repasse de recursos, de acordo com a modalidade de atuação do Ministério. Se for um ministério, se for uma pasta que repassa recursos, o forte delas, da tipologia da corrupção que você vai encontrar lá, vai ser irregularidade nesse repasse. E8

Então, muitas vezes, há o direcionamento nos próprios contratos, na licitação geral, um direcionamento claro. Se for um bem já é mais difícil. Você fala cofre de segurança, e aquilo facilita esse direcionamento né? E8

A gente volta à questão do zelo com a coisa pública né? O desaparecimento de bens, principalmente, de bens que têm um valor relativo, como notebooks. O servidor não guarda o seu num local apropriado, ou deixa a chave aberta né? Perdão, deixa a chave à vista. Ou seja, será que se aquele aparelho de notebook, por exemplo, pertencesse a ele deixaria num armário destrancado? Eu, durante algum tempo, eu usei um notebook aqui da Controladoria, mas eu tinha tanto medo de ser punibilizado pela perda dele, pelo extravio dele, que levei para a minha casa, trabalhava nele lá à noite, nos finais de semana, e tranquei no meu guarda-roupa, com esse receio de acontecer alguma coisa... Não, aqui eu não deixo. Apesar de eu ter a chave da sala e do armário, eu não deixo. É o zelo com a coisa pública, é você observar, por exemplo, que aquele conceito que a gente vem dizendo a res, apesar de pública, né? Os gestores pensam que é coisa de ninguém, não tem dono, se não tem dono, eu me aproprio, né? E8

Esses aí que você falou, eles são vetados. Ou seja, eu posso tentar entrar, mas eu não acesso. Vamos dizer que eu queira ler aqui, um jornal. Eu teria dificuldade de enquadrar isso como ilícito, em razão de isto ser até inerente às atividades, porque tem muito aqui do nosso trabalho, onde nos coletamos informações da mídia. Mas, vamos supor que eu fosse ler, assim, um Blog? Não acessa Orkut, não acessa chat, mas Blog você acessa. Nós temos uma estrutura aqui, que é um trabalho racional. Ou seja, um trabalho de raciocínio. E8

É uma espécie de uma cultura que algumas pessoas têm. É mais fácil você ver, assim, nas categorias de nível superior, como: auditores, procuradores, advogados... É mais fácil você encontrar transgressões mais graves porque são pessoas que estão mais perto do campo decisório. E1

O servidor de nível médio, como nem sempre ele tem acesso a esse campo decisório, as infrações dele, normalmente, se situam nessa faixa mais mediana. São proporcionais, quando você chega ao cargo de gestão das áreas fins aí você vai encontrar situações mais complicadas, aí se revela a segunda faceta do caráter

daquele sujeito, diante da possibilidade ele transgride aí se revela essa outra situação. A ocasião faz o ladrão. E1

Categoria de Análise: O Punido**Depoimentos selecionados**

São raras as infrações previstas em lei que são punidas com demissão se não for ligada a esse prejuízo ao erário. E1

Existe um consenso dentro da área disciplinar que é transgressão quem rouba. Desvio de verba pública a punição é a demissão. A gente não costuma transigir nesse ponto... E1

E o abandono de cargo, que não está ligado ao prejuízo, mas é punido com demissão. E1

Eu acho que seria melhor punir todo mundo, recebeu propina, independente do valor, recebeu propina seja de qualquer valor. É isso que a lei prevê hoje em dia. A lei fala: receber propina, demissão. Então, hoje em dia, dentro da administração pública, no processo disciplinar, o sujeito recebe propina e se for comprovado, ele vai ser demitido. O que acontece diferente lá no judiciário, o cara é demitido, lá no judiciário ele é reintegrado. O cara fala: - Como foi demitido? Porque recebeu trinta reais? Que absurdo! É uma pena muito grave por conta do que ele recebeu. O judiciário que vê isso aí. Realmente é uma pena muito grave. Isso é um problema do judiciário, não é um problema da lei na minha opinião, entendeu? Porque a lei está correta na minha opinião, recebeu propina... E5

Valimento do cargo, que é aquela história que o cara assume uma coisa que ele não deveria ter feito, ou deixou de fazer uma coisa que deveria ter feito e você não consegue provar porque não há provas no processo, a contrapartida financeira dele, se for falar no bom português seria propina. Mas muita gente não consegue provar que ele recebeu o dinheiro, você sabe que ele fez algo errado mas não tem a prova de que ele recebeu a grana por ter feito isso. Valimento do cargo é, assim, oh! Muita coisa, praticamente as fraudes todas da administração pública acabam no valimento do cargo, o cara fez a tramóia na administração e você não tem como provar que ele recebeu o dinheiro, e qualquer outro tipo de situação assim parecida o cara fez algo errado mais você não tem como provar, valimento do cargo. E5

Temos. A quantidade de punição aplicada eu acho baixa, porque a lei, o rito processual engessa. Você fica muito limitado, é muito difícil você punir. E12

Existem alguns artigos que, na verdade, estão na lei, seriam puníveis com penalidades graves e que, até mesmo pelo princípio da proporcionalidade, a falta em si não seria tão grave assim. Por exemplo, tem um artigo na lei que fala: - atuar como Procurador junto às repartições públicas. Se você for levar ao pé da letra... Se você tem uma procuração para fazer a inscrição do seu filho na UNB, você estaria enquadrado. Porque se for ao pé, você é procurador e a UNB é uma instituição pública e você não está atuando em benefício previdenciário existencial. Então, o que acontece? A lei é muito rigorosa pela conduta, porque você não está sendo o beneficiário, você entrou na fila, fez o apto e acaba não gerando a punição, na maioria das vezes ele não utilizou o cargo, não se utilizou. Se pegar uma procuração de alguém agir junto ao Detran, em tese, você estaria enquadrado. Porque o Detran é repartição pública? É. É benefício previdenciário existencial, não. Então, esse é um exemplo dos que nunca são. E11

Tem a punição que é a demissão. Como você vai demitir alguém que tem uma procuração para transferir um carro? Ainda mais pelo costume, agora, que não pode assinar. O cara tem que ir ao cartório para que possa estar transferindo o carro com comprovação. Você passa uma procuração para outro poder, para quando ele for transferido. Então, esse é um exemplo típico de não ser punido. E você vê até que é complicado você punir, não tem lógica. Tem outras infrações, vamos supor que é difícil de encontrar. A prática de usura, que é emprestar dinheiro a juros elevados. Está prevista na lei a prática de usura, mas para você conseguir comprovar isso, as pessoas que pegam o dinheiro vão ter que denunciar, porque senão é a palavra de um contra o outro. Quanto você emprestou? – Ah! Eu emprestei não sei quantos mil... Quanto você está pagando de juros? 7% ao mês. Será que é grande? 10% ao mês. Será que é elevado? O cara vai falar: - Cheque especial é isso. Você atualmente puxa um extrato e a parte de baixo do crédito consignado, crédito não sei o quê... O banco toda hora está fazendo isso. É alta adesão. Então, também é um tipo que deve desaparecer.

E11

A usura? Ah! Sim, tem servidores que, na verdade, eles complementam a renda de outra forma, né? É verificando um colega que está apertado. Tinha um caso no Ministério da Previdência, que um servidor, ele fazia isso rotineiramente. Já foi denunciado, mas a prova que o cara não era... E o pior, depois o cara vai depor e fala o seguinte: - o seu débito, eu diminui de 10 para 5, mas não me entrega não. Beneficia o cara para tudo.

E11

Quem é que vai responsabilizar? As atividades de corregedoria basicamente são muito passivas. O que acontece? Ela fica aguardando uma denúncia da auditoria, da imprensa, da sociedade, dos cidadãos, do IPTU, para poder agir. Ela geralmente não fala o seguinte: Temos que investigar fulano de tal! E, parte para investigar. Agora estar mudando, porque tem uma modalidade de sindicância nova, que foi instituída pelo decreto de 2004, que é a sindicância patrimonial. Quando uma pessoa ostenta um patrimônio que não é condizente, você pode investigar para ver se aquele patrimônio é ilícito ou lícito. Isso em razão do cargo ou não. Então, é o único ato. Porque a Corregedoria, ela passa adiante. Ela vai atrás para verificar ou, fora isso, ela é muito passiva. Ela fica dependente de uma denúncia externa, isso é para responsabilizar. Agora, servidor, para você escolher para fazer processo, é complicado... Porque, os melhores servidores não são liberados pela chefia porque eles estão cheios de tarefas, ou servidores que querem são aqueles que querem receber diária. A gente tem um banco de dados de servidores afastados, mas esses servidores afastados, a gente está com problema para conseguir gente para Belém. Dos setenta que a gente pediu liberação, a gente só conseguiu vinte. São pessoas que estão dispostas a fazer processo na mesma localidade, sem receber diária, porque a chefia liberou. Então, a escolha é como... Quase um pedido. É uma súplica para o chefe... Pelo amor de Deus, libera. Só são alguns dias. Tanto é que, aqui mesmo na CGU, a gente tem problema. Todos os setoriais, além das suas atividades na Corregedoria, estavam fazendo processos, solicitando casos. Eu mesmo, atualmente, além da setorial, além do processo da SUDENE, que eu estou como presidente de comissão... Estou com mais quatro processos disciplinares aí apurando... (atende ao telefone) Então, o que acaba que aqui dentro mesmo acaba sendo complicado, porque é... Então, o que acontece? A Administração Pública, no governo passado, ficou algum tempo sem fazer concurso público... Então, você tinha aquele

pessoal muito antigo na administração, exceto algumas carreiras atípicas que continuaram a ter... Mas, assim, nível médio... Então, tinha aquelas pessoas muito antigas que não tinham interesse ou já estavam acostumadas com o sistema e não faziam, e o pessoal novo que entrou cheio de gás, que não podia utilizar. Aqui na CGU, a gente conseguiu muita gente nova, só que eles não podem fazer processos porque não estão estáveis, é uma exigência legal. Então, acaba sobrecarregando o peso nos comissionados: eu estou fazendo...

E11

Categoria de Análise: O Tolerado**Depoimentos selecionados**

Eu acho que a sociedade também tem o dever de cobrar e a gente tem o dever de responder com a apuração eficaz, regular... Eficaz, dando o devido processo, uma ampla defesa, um processo legal... Cruzar os dados, mas fazendo apuração, doa a quem doer, das irregularidades constatadas. E2

A palavra é a transversalidade, a palavra chave é a transversalidade... A palavra é a transversalidade, a palavra chave é a transversalidade... A informação que eu tenho, a Polícia Federal tem, o Ministério Público tem. Então, a gente pode agir conjuntamente e isso faz com que a apuração seja mais eficaz. E2

Hoje em dia, eu inclusive tenho como princípio observar a legalidade e, assim, não sei quais as condutas consideradas irregulares que seriam toleráveis, não tenho idéia. Toleráveis, o que pode ser é com relação à aplicação da pena. A pena, em tese, a ser aplicada seria menor a aquelas advertências essas seriam as mais toleráveis, aquelas que a pena, em tese, é de advertência e suspensão, para mim. E2

O abandono, quando verificado que a pessoa não tinha ânimos de abandonar... Havia um problema sério... As pessoas faltavam ao serviço e, na verdade, nunca tiveram ânimo de abandonar... Algumas passavam por problemas seriíssimos de depressão, estavam verdadeiramente doentes e, as comissões, antigamente, elas não se preocupavam com esse lado da doença. Então, não submetiam a pessoa a uma junta médica. Então, ela era mandada embora estando doente. Hoje em dia, a gente já observa mais isso... Já tem uma orientação mais precisa, mais séria sobre isso. Hoje em dia, para você mandar uma pessoa embora, você tem que comprovar os ânimos dela. E2

Olha o que é relevado: talvez uma desídia, um descompromisso que não gerou prejuízo, o que não gera prejuízo geralmente não é levado muito em consideração... E é uma coisa que a gente luta para mudar. Porque a gente tem muito contato com a auditoria, e a auditoria chega e tal:- Olha, eu acho que não precisa apurar isso não, isso aqui já foi devolvido o dinheiro, não teve problema. Mas, o que acontece se você não responsabiliza a pessoa? Ela tende, olha... Tudo bem eu vou tentar se der prejuízo eu devolvo e fica por isso mesmo, entendeu? E3

Então, é uma coisa que a gente luta aqui dentro, às vezes até discordando da auditoria, entrando em contato com eles para mostrar que não é bem assim. Você precisa ter uma conduta mais compromissada com as coisas, é uma coisa que, muita das vezes, a gente não é responsabilizada. Aqui a gente toma conhecimento porque tem o interesse de fazer. E3 Às vezes, nem chegam aqui não. Aqui na CORE, quando a gente toma conhecimento disso... Aqui a gente abre muito processo disciplinar, mas nem sempre. Outra coisa, também, essas penalidades menores pessoas cumprir uma norma legal, desrespeitar uma norma. Aí, as pessoas, às vezes, nem é penalizada... E, às vezes, a gente dar uma ordem, tem que advertir a pessoa... A gente fica em cima dele lá, o que mais que eles fazem (pensando) também quando envolve pessoas de alto escalão as vezes não é Ministro não é nada. Mas, é assim um DAS 5, ou DAS 4, uma pessoa que tem um cargo mais elevado. Eles ficam com medo de instaurar o processo. Agora, com a CGU, talvez eles percam um pouco de medo. Com isso, anteriormente, eu acho que não era feito, não era instaurado. A gente vê aqui processos antigos

que não foram instaurados. Aí, a gente pega, instaura aqui ou então solicita que eles instaurem lá. É outra coisa que fazem, também, mas em termos de penalidade. Eu acho que são as menores mesmo, são. E as relevadas em relação à essas pessoas que ocupam os cargos mais altos. E3

Acho que algumas pequenas coisas do dia a dia são toleradas. Alguns mal usos de pouca repercussão. Alguns mal usos de internet, telefone, impressão... coisas menores do dia a dia, acho que são mais toleradas. Alguma tolerância vem do excesso de carga que você consegue verificar que aquele servidor no ano atuou. Em média, de dez a quinze procedimentos no dia, estou te dando um parâmetro bem assim, porque vai depender da unidade que ele está fazendo. Mas, você vê que ele está com uma atuação muito grande de processos, com alguns pequenos erros que não geram... Você deixar passar, porque não tem como ele manter o padrão de 100%. E4

Hoje, algumas tolerâncias, como o dever de pontualidade, assiduidade, uma porção de coisas, eu acho de menor importância. Hoje, a administração, eu acho ela muito mais profissional, não só do que algum tempo atrás, mais até do que parece. Aí, a gente tem uma idéia de que esse pessoal que vai para lá porque não quer iniciativa privada, porque não tem competência na iniciativa privada, ou porque quer trabalhar menos... E, eu não acho que isso seja de verdade, pelo menos os servidores que eu percebo. Os servidores de carreira, todos trabalham muito. Aí, algumas pequenas tolerâncias são passadas. E4

Há, ainda, essa rotulação que servidor público não trabalha ou trabalha menos... Ainda tem isso, todo mundo: Ah! Servidor público? Sua vida lá é tranqüila... Mansa, não tem o que se preocupar. A única coisa que eu não tenho que me preocupar é que não tem pauta de demissão minha. Precisa de um processo regular. E, só a estabilidade, não é um apelo de que esse serviço pode me tolerar do jeito que eu quiser, do jeito que vier. Não é assim. É só a única diferença, é que eu tenho direito a um processo, que me assegura contraditória e ampla defesa. Se ele quiser se livrar para sempre de mim e isso é só. E4

Existe essa rotulação péssima. Todos eles... que estouram escândalos todo dia. Sempre aparece história que é um servidor público problema. É servidor! Nunca ninguém se questiona que o problema não é o servidor. A própria administração que tem alguns problemas... de fração, de impossibilidade... (indecisa). Não impossibilidade. Mas, sim dificuldade de melhorar e de aumentar recursos humanos ali e de qualificação de uma série de questões que interferem. Isso sem, necessariamente, o servidor estar ali de forma nenhuma. Então, a rotulação ainda é péssima, eu acho. E4

É a pequena falta, por exemplo, desperdício pequeno de material. Eu já ouvi isso, é uma coisa interessante. Quando entrei aqui, fui me apresentar para o Ministério da Agricultura e fui me apresentar para ao Secretario Executivo. Na sede, ele é uma autoridade. A tese dele é assim: Se o sujeito pegou e está sendo acusado de ter furtado um equipamento ou o equipamento está na casa dele e some, por exemplo. Se o cara devolver o dinheiro está tudo certo. Para que abrir PAD? O ressarcimento ao erário já foi feito, porque abrir um PAD? Custa caro, blá, blá, blá... Então, assim, isso é aceitável. E5

Uma coisa é o cara devolver o dinheiro, aí você resolve no aspecto civil, de reposição ao erário, outra coisa é ficar por isso mesmo, não acontece nada com o cara. Na cabeça dele, não deveria acontecer, a cultura é

essa. Então, isso é tolerável. Fora as pequenas faltas: o cara falta ao trabalho, abandono de cargo vencido, de pessoal que abandonou o cargo são coisas que acontecem, o cara sumiu do serviço, um dia ele aparece e a gente vai tocando, entendeu? E5

Troquinha de favores, também é tolerável. Eu lembro bem da época que eu advogava no fórum eu trabalhava muito no fórum central e conhecia muita gente lá. Era comum, tinha muita gente... passa meu processo na frente, e os colegas sabiam disso. É normal caixinha para o oficial de justiça... E5

Varia muito de órgão para órgão. Há, aí, uma retroatividade muito grande, porque pela Lei 8112, que nos restringe, nos servidores estatutários, é que a gente pode falar com mais propriedade. Se for analisar os artigos da Lei 8112, sobretudo os: 116, 117 e o 132, você tem, digamos assim, um arcabouço legal para punir quase tudo. Por exemplo, no artigo 116, você tem lá que o servidor pode ser punido se não exercer com zelo a sua atividade. São conceitos amplificados. Então, digamos assim, os instrumentos para punir, mesmo às transgressões leves, eles existem. Eu diria o que, hoje, é tolerável... E aí, o tolerável também depende do conceito... Mas, o que seria tolerável, são o que a gente fala dos erros, um conceito que até na Receita Federal, a gente trabalha um pouco dos erros naturais ou ligados ao seu trabalho. Isso é, digamos, assim, tolerável. E6

Não sei se eu estou conseguindo me expressar direito. A lei prescreve determinada situação, é uma situação muito genérica, quando você vai ver no caso concreto, é específica, cheia de nuances. Então, você fazer a subjunção desse fato, aquela previsão legal, às vezes, você fica em dúvida quanto à adequação dessa conduta. Agora, tem situações que ocorrem, muitas vezes não é nem pelo dolo, aquela vontade de você transgredir, não, muitas vezes é o próprio desconhecimento da matéria. Por exemplo, um servidor que tenha acesso a um meio de transporte, que tem direito a carro com motorista, e de repente ele utiliza aquilo fora do horário, ou em uma situação que não deveria ser. Quando chega a denuncia ele diz: - Olha, eu não sabia que era assim. Às vezes, tem essa linha de definir até onde ele foi com vontade de transgredir. Uma coisa é o servidor pegar, que tem uma caçamba, uma pick up, e transportar uma bagagem para uma fazenda dele. Outra coisa é ele estar aqui, no carro com motorista, na empresa ou no órgão e dizer assim: - Olha, eu hoje não vou para a casa, eu vou para um bar, para um restaurante. Quero que você me deixe lá e, de repente, um cidadão vê ele chegando no bar com o carro oficial. Então, pode gerar um entendimento equivocado. Esse crime, de modo normalmente tolerável, é que eu acho que alguns gestores podem fazer né? Eu acho que aqui a gente tem impugnado quase que por uma tolerância zero. E8

Vejo que algumas coisas que aqui chegam... Que tem o Corregedor... Mas, fortaleza pesada... Deve ser demitido... Ele deve ser exonerado, deve ser... E, às vezes, vem um outro, com uma situação parecida, com a penalidade de suspensão. Eu não sei se você teve a oportunidade de ler, mas tem, na história do Direito Penal, dois Cesares, eles marcaram presença: um era jurista e o outro era um médico, eles se celebrizaram por duas expressões que se completam, um teria dito “homens, conheçam as leis” ou seja, ele difundiu, ao longo da existência dele, que a população deveria ter conhecimento das leis. As leis eram escritas em outras línguas, com a utilização de palavras rebuscadas e isso que fazia que a população desconhecesse totalmente

aquela situação, era vedada. E o médico, ele dizia o seguinte: “leis, conheçam os homens”. Então, essas duas situações elas se completam. E8

Sim, a gente tem certa tolerância, mas o acesso a um site desses, claro que sim. Principalmente site pornográfico. Os sites pornográficos também são vedados, mas se a pessoa toma, se tem como chegar ao final de determinado período. E8

Tem, eu acho que tem. Eu vejo assim: a própria questão da honestidade, da integridade ou da necessidade de transparência nas questões públicas... A população, a sociedade em geral, ela não tem muita consciência disso, e eu acho que é um processo que está se modificando. Você vê que, de um tempo para cá, a sociedade tem cobrado mais, tem participado mais. Mas eu ainda acho que a população brasileira é um pouco acomodada e deveria cobrar muito mais dos governantes... O que acaba acarretando uma tolerância do que acontece no próprio Poder Público e, para o poder público isso é extremamente bom. E9

O que é tolerável? Isso é até questão cultural no Brasil. Você, por exemplo, está numa estrada com congestionamento, passar pelo acostamento... O cara acha que ele é mais esperto, ele não acha que está infringindo uma norma de conduta. Se você tem que pagar um a conta e dá por trás para o caixa para não ter que enfrentar fila, ele acha que ele é muito esperto e que não está infringindo uma norma de conduta. E, nas sociedades mais rígidas isso é altamente reprovado. Você tentar burlar um imposto de renda, você acha que é um direito seu burlar o imposto de renda, mas você não vê que está cometendo uma infração que está prejudicando toda a sociedade. A coisa pública é vista como coisa de ninguém... Então, tem certas condutas que são mais toleráveis, vamos supor: as questões que não envolvam corrupções são mais toleradas. Vamos supor o servidor que é relapso. Isso dificilmente é apurado na administração, só quando chega ao auge ou, quando há algum problema interno. A questão de mau comportamento contra a população, mesmo... Muitas vezes, o atendimento é muito ruim e não se pune. Às vezes, uma melhor gestão poderia ver esse caso, algumas irregularidades que fossem. Por exemplo, um contrato que é prorrogado, você pega um tema depois de já expirado o processo. Não, a administração é sempre assim, é a que não libera recursos. Tem algumas irregularidades que são rotineiramente cometidas no descumprimento de normas e falam: - Não, isso... É aquilo de lei que pega e que não pega. Então, tem algumas normas de comportamento que dizem: - Isso aqui não vai pegar coitado... Por exemplo, um dos deveres da administração: ser pontual. Você não verifica se tem servidor respondendo processo por não ser pontual... E tem servidor que sempre chega, uma hora, uma hora e meia depois do horário de serviço, e todo mundo acha normal sair uma hora do serviço. Isso é um dever do servidor e o descumprimento... Você acaba lesando a administração, porque ela está pagando a ele um horário e ele está fazendo outro horário. Então, isso também é bem tolerado. E11

Acho. Acho que há um excesso de tolerância. Motivos? Não dá para enumerar... São tantos. O primeiro que eu vejo: É que o não é seu, ou seja, que também é seu. É bom você fazer a benesse, todos querem te convidar para um cargo, na hora de te demitir ninguém quer... Quer achar um pra fazer isso. Começa daí, o comprometimento não é tão grande. Comprometimento como cargo em si, o vestir a camisa, as regras... E13

Quando esse excesso de Cargos Comissionados, para que serve isso? Eu, trinta anos de serviço público... Aí, aparece um que trabalhou na campanha e recebeu o cheque. Isso é uma afronta profissional. Uma afronta ao

Estado, ao cidadão, a tudo. E aí, quem vai punir? Quem tem interesse de punir? Esse que é autoridade? De jeito nenhum... E13

Categoria de Análise: O Aceito**Depoimentos selecionados**

Advertência, não é aplicada nunca. Porque sempre prescreve. E a suspensão, também, é pouco aplicada porque a previsão legal dela ela é muito... Como se fala? Ela não é bem definida na lei, ela é muito aberta. Então, eles falam: - Vamos aplicar uma suspensão até trinta dias... Aí, você não sabe o que é até cinco, até quatro. Então, não tem uma gradação, é uma coisa muito subjetiva. Então, ou é essa advertência, uma suspensão pequena ou a maior, de trinta. Você não vê ali no quinze... É muito raro fazer isso, ou a demissão... Já demite a pessoa porque realmente o caso foi caro. E3

Ela prescreve porque quando a punição é menor, o prazo de prescrição dela é de seis meses para conhecimento do fato. A autoridade instauradora foi ver o fato hoje, daqui a seis meses já prescreveu... Só que, até instaurar o processo, até a instrução... Já passou o tempo. Aí, o que acontece é registrado lá no assentamento da pessoa. E3

Nada... (risos). Em tese. Nada. Porque quase ninguém busca isso, pouco fica lá registrado. Só que, às vezes, ninguém sabe, por que o processo é sigiloso. Também, é uma coisa, assim, que não gera muita consequência não. E3

Só que, quem está trabalhando mais, está muito mais sujeito a cometer erros. Se você perguntar, ah! é uma falha do sistema? Talvez seja, porque você não só beneficia de alguma forma, como você até esta mais sujeita a essa de cometer algum erro mais fácil de pegar. Agora, a verdade, também, que a gente tem uma gama muito vasta de pequenos erros do dia a dia, que eles não entram no âmbito de incidência da área disciplinar. São muitas pequenas coisas que você diz assim, é tão pouco que isso não entra nem no meu âmbito de incidência... E4

É um trabalho de orientação, você estava falando isso e até me veio à mente esse curso que a gente faz, de processo disciplinar, Curso de formação de Membro de Comissão... Esse curso, a gente vai dar as aulas... O pessoal pergunta: - E aí? Porque você está aqui? Tem gente que é cara de pau e diz: Não, porque aí eu vou ganhar umas diárias... Não tem para onde ir, então, a gente veio para cá. Têm alguns que falam assim: - Ah! Porque meu o chefe mandou! Outros, não sabem por que estão ali. Não fazem idéia do que estão fazendo ali. E5

E que, a responsabilização, nesse aspecto, tem um impacto, assim, muito grande... Porque acredito que corrupção não seja uma questão localizada, nossa, e nem acho que a gente tenha, digamos, um ambiente muito, muito pior, que vários outros países. Acredito que essa dificuldade que a gente tem seja, digamos assim, de uma certa demora de conclusividade disso. Acho que a Constituição veio, em 88, muito preocupada, com toda razão, na garantia dos direitos fundamentais. Dentre a garantia dos direitos fundamentais está a garantia do bem do processo legal, para que ninguém pudesse ser responsabilizado, ser punido por nada injustamente. Isso é uma conquista que não se pode retroagir, mas eu acho que todo o aparato não está preparado para dar resposta dentro de um prazo razoável. E o tempo, ele é muito cruel com a questão da responsabilização. E6

Quanto mais distante a questão fica, até você pode fazer um paralelo com a questão pessoal, a tendência nossa ao perdão é maior. Então, depois de muitos, muitos anos passados, a tendência maior da sociedade é perdoar, do juiz é inocentar. A prisão, às vezes, perde o sentido. Aqueles bens que, talvez, tivessem sido ressarcidos, não mais existem. Digamos assim, a ação do tempo, na questão da responsabilização, ela é séria. E6

Então, a gente tem alguns tipos de atividades que atuam por amostragem, as áreas de fiscalização. Você vai fiscalizar em aeroportos e fronteiras, eles fiscalizam amostras... Pode haver erro naquilo, quando você tem, por exemplo, um médico que está lá no Miguel Couto e, tem quatro pessoas ao mesmo tempo e um só cirurgião, e por um problema qualquer, deixa de atender um deles. Eu acho que isso seria um conceito estudado. Acho que seria um conceito de erro escusável, que não pode ser punido. Lembro só que a única punição não é a demissão. Mas, também, punições leves: advertências, suspensões... Então, em alguns casos mais brandos, onde não é vista, assim, essa intenção dolosa de um prejuízo maior à administração, muitas das vezes, eles são processados, têm direito a alguma defesa, mas a punição é mais leve... De repente, uma suspensão. E6

São. Mas em uma quantidade menor, bem menor. Pela dificuldade de apurar, por causa do corporativismo. E até mesmo pelo seguinte: aquele que não trabalha diretamente com o público tem a chance de errar menos do que aquele que trabalha com o público. Porque tem a pressão, tem a questão do momento, a questão, até mesmo, da expulsão. É você verificar se pode ou não pode. A pessoa que mais instruída tem uma tendência a pensar duas vezes ou não respeitar ordem superior no INSS, não é muito legal. E, tem isso também, muitas ordens são dadas de forma verbal, mas são ordens principalmente legais. O que acontece? Quem quer preservar o seu cargo, fala: - Não, faz por escrito. Agora o pobre coitado que precisa daquele dinheiro e tem medo, vai e faz. Mas, depois ele é o responsabilizado. E11

Atualmente sim. Atualmente, infelizmente, sim. Se o servidor não trabalha, numa distribuição de processo, ele enrola, faz um processo. A chance de ele errar nesse um processo é menor. Mesmo porque, é aquela questão que estávamos falando no começo. A administração, hoje, é uma mãe para o servidor. Para o servidor incompetente. Porque não há verificação de produção, não tem uma verificação da qualidade do servidor, se ele é apto ou não para exercer aquele cargo. Você verifica que os desníveis entre os servidores são muito grandes. É comum se ter processo disciplinar para apurar conduta de servidor que faltou, que é serviço de outro e não faz. Aí, vai abrir o processo o chefe fala o seguinte: - fulano de tal nunca trabalhou! E onde está na ficha institucional? Quando você vai olhar a ficha do servidor é limpa, o ponto assinado... E aí? Como é que você vai responsabilizar esse servidor, se a própria chefia atesta que o cara é bom? E11

Categoria de Análise: O Justificado

Depoimentos selecionados

Normalmente, as chefias alegam que não têm tempo para estar fiscalizando... Servidor, atitude de servidor por servidor... E muitos alegam a questão das praxes, que é uma situação já tolerada historicamente e não buscam reprimir por conta disso. A gente sempre procura, antes de chamar a atenção, de punir o servidor por isso, a gente tenta conscientizar, a gente geralmente tenta conscientizar o servidor, tem alguns que são bem resistentes em relação a isso. E1

A maior alegação é que o servidor fez de boa fé, que ele nunca teve nada que desabonasse a conduta dele, os precedentes são de urbanidade, de probidade, e que assim ocorreu, eventualmente, drasticamente. Essas são as respostas que a gente ouve para atenuar a irregularidade verificada, praticada. E2

Porque ou você não instaura o processo ou quando instaura a comissão chega a conclusão que vai arquivar. E tendo prova! Isso que é mais interessante, às vezes, tem processo aqui que você tem prova no processo que a pessoa realmente fez aquilo ali, que agiu indevidamente e causou um prejuízo de milhões de reais à administração... Aí, eles falam que não comprovou, ou que não conseguiu verificar dolo. Aí, enquadram como uma simples observância de norma legal, e não é isso! Aí, a gente vai, eles analisam o processo e solicitam que seja anulado o julgamento. Aí, o julgamento é anulado e a penalidade é aplicada por aqui mesmo. Já aconteceu da própria CGU aplicar penalidade, e agora a gente está abrindo um prazo para a defesa. E3

Pois é... Eu acho que, por um lado, é a falta de capacitação das pessoas, por outro lado, porque eles fazem parte da estrutura do órgão e ficam com medo de, até sofrer represália, alguma coisa... Ou porque a comissão simplesmente fez o processo e não foi um processo bem feito. Não instruiu o processo como deveria fazer, eu vejo essas como possibilidades de... E3

...(começa a rir) Ai, ai! Na verdade, assim, não sei. O que a gente vê, nos processos, é isso. Não teve prova, é um ótimo servidor, então, eu não vou penalizar; uma pessoa sempre bem informada no serviço e tal, então, não vou aplicar a penalidade de advertência, se ficar registrado vai ser ruim para ela; foi só um lapso, uma coisa assim... O que mais, Ah! Não, mas ele é isso... Ele é chefe de tal coisa, então, assim, são essas coisas do ser humano, eu acho. E3

Quando você tem um processo regular, muito alegado pelas comissões, por falta prova e algumas coisas. É a falta de conhecimento da norma. É algo que, para a gente que é do Direito, é banal. A legislação diz ninguém pode se furtar. Ainda é uma alegação muito utilizada. Olha, não tinha como saber que estava errado, não há normativo. Se há, não é claro. Se é claro, não dá certo. Todo mundo já roubou desse jeito, e por aí vai. Excesso de trabalho, também, muito... Excesso de trabalho, em alguns órgãos, como: INEPEC, Fazenda... E4

A mais fácil de todas elas é a prescrição. É a mais fácil porque não tem que pedir nada, é só você engavetar. Engavetar, até prescrever. Essa é uma que é freqüente. A outra... É você... Tudo, qualquer tipo de irregularidade, considerar inobservância de norma. Tudo, sempre que tiver na lei, não observa norma legal. Então, as pessoas têm muito... É interessante, conveniente e tal, descaracterizar a conduta do servidor mesmo

quando está na cara que ele fez uma fraude. Olha, não foi doloso, foi sem querer... Isso, não foi culposos, isso aí, é pura inobservância de normas... Aí, esse deslocamento conveniente acontece demais da conta... Ou você não responsabiliza que é porque prescreveu, ou porque você é muito íntima. Ou dá uma advertência, que é basicamente nada, vai dar responsabilização quando é uma advertência que não é nada? E5

Mas tem como você chegar num determinado período e dizer assim: O Roberto acessou aqui no computador dele durante 40hs na semana. Dessas 40hs que ele passou com o computador sabe, ele acessou 30hs em sites que não guardam relações com as atividades. Eu acho que é um caso que pode ser examinado, se você passou a maior parte do seu tempo desempenhando outras atividades, cadê o resultado do seu trabalho? Mas assim, sei lá. Ele assinou num espaço de tempo razoável, sei lá, de 10hs, sei lá... Um site de veículo que ele está procurando. Se não houve prejuízo no desempenho das ações dele, se ele analisa por semana 30 ou 40 processos, e não houve uma queda nisso, aí é justificável. Eu não veria isso como algo punível. E8

Não, não identifico nenhum tipo específico de transgressão em que seja mais freqüente não acontecer a responsabilização. Agora, como alguns pontos, como eu te falei ontem, esse processo de licitação... Esse processo de licitação é muito problemático, automaticamente, pode ser que alguns casos envolvem processos que você não consegue aplicar a penalidade. Como eu te falei, Diretores, ou Coordenadores de Áreas envolvidos, que se valem de opiniões... O pretexto é o seguinte: Não especificou impropriedades que a minha área técnica falou. Isso não determina uma transgressão específica. E9

Olha, quem pode te contar bem isso é o pessoal mais antigo. O que eu sei, é que, na época do Fernando Henrique, tinham inúmeras irregularidades, que estavam canônicos julgados, e o Fernando Henrique muita coisa não mandava apurar. Mas, chegou ao ponto que ele não teve como, aí ele instituiu uma... Dali surgiu a 1ª idéia de um órgão para justificar a não apuração, fazer de conta que ia se passar a apurar mais, não aconteceu nada. E9

Não teve vontade. E, também, não tinha estrutura mesmo. Dentro da pouca estrutura que tinha, não era efetivada muita coisa não. O meu chefe, inclusive, ele passou pelas duas fases, ele vai poder falar muito sobre isso. E aí, quem realmente instrumentalizou e operacionalizou foi o governo Lula, juntamente a Corregedoria. E9

Porque o ciclo está mais aberto, ela é menor... A penalidade é menor? É, só advertência. O ciclo, quando é muito aberto, você pode cometer uma irregularidade gravíssima e enquadrar em qualquer um desses dois. Se ele... Vamos supor, caso de uma fiscalização do túnel de São Paulo, ele não fiscalizou adequadamente, ele não avisou que estava dando trinca e não tomou providência, você pode enquadrar: tanto em indevido, que daria demissão, quanto em falta de zelo. Porque os ciclos são abertos... Você enquadra em qual artigo melhor lhe convier no momento. Se você enquadrar indevido, obrigatoriamente ele é demitido. Se você colocar em falta de zelo, ele leva uma advertência, ou no máximo uma suspensão. E11

Falta de zelo, descumprimento de norma, aquele que dispensou inadequadamente uma licitação... A tendência é que, se ele dispensou por culpa, você não vai demitir. Você vai colocar em descumprimento de norma. É como se fosse um tipo residual, assim, não se enquadrava em nenhuma você enquadra nele. E11

Eu posso falar do Ministério da Integração Nacional. Qual é o maior problema? Repasse de dinheiro para a Prefeitura; repasse de dinheiro para Estado; repasse de dinheiro para fazer obra. Falta fiscalização adequada que, muitas vezes, o procedimento é atropelado por questões políticas. Você tem a concessão de um convênio, sem ter a documentação exigida por um órgão anteriormente. Então, você tem concessão definitiva, ou concessão de um convênio com o município, que está em débito com a Previdência... Concessão de um município para fazer uma obra, onde aquele terreno não é do município, é de um particular, e não houve essa apropriação. A construção de uma ponte onde não há licença ambiental. Então, isso é mais comum aqui no Ministério da Integração. Na Previdência, você tem de irregularidade costumeira... Você teria concessão dos benefícios irregulares, com concessão de dados falsos do sistema informatizado, porque agora depois dezembro de 2002/2003 houve a inserção do ônus da prova. Cabe à administração verificar se no seu sistema tem os dados, sem os dados você não consegue os benefícios. O que o pessoal está fazendo? Inserindo os dados no sistema. E11

Prescrição, ausência de intenção, não conseguiu comprovar a autoria da irregularidade. E11

Não. Às vezes, tem as pressões da categoria. Por exemplo, lá na Previdência todo o processo que a gente instaurava contra auditores fiscais vinha a ANSIPE, que é uma Associação Nacional de Sistema Previdência, que é muito forte... Vinha para reunir, que é um absurdo... Fazer movimento... Tinha vezes que a gente instaurava um processo em determinado local e o pessoal queria fazer greve, faziam passeatas. Então, tem pressão da própria categoria. Porque a pressão política é fácil de você controlar se você diluir aquela informação. Por exemplo, quando era lá na Previdência, encaminhava cópias do expediente para a CGU, cópia para o Ministério Público, cópia para a Polícia Federal, cópia para TCU. Depois, vai fazer o que? Vai parar o processo? Mas ele continua nos outros setores... E, aqui na CGU, a sorte que é mais técnico... Então, a gente nunca teve pressão, mesmo porque, as decisões não são daqui. Então, não chega. Se tiver pressão, não chega até aqui. E11

Categoria de Análise: O Obrigatório**Depoimentos selecionados**

Da responsabilização? Primeiro, há pouca gente que quer atuar como responsabilizador. Isso não é uma atividade que as pessoas se sintam muito a vontade... (rindo). Então, começa por aí. A gente faz, hoje, responsabilização através de ações de processos ou de sindicância de processo criminal. Essas comissões, nossa! As vezes, é complicado... Para você arrumar três que fazem uma comissão de processo criminal, sabe? Porque se você está numa unidade pequena ninguém quer. Puxa, o cara é meu colega de mesa, como é que eu vou fazer isso? Isso é absurdo, não sei o que... Conheço essa família, conheço todo mundo... Então, começa que é um desconforto. E4

Porque a administração é legalidade física. A gente pode fazer o que a lei manda. Só, que é como eu estou te dizendo... A lei, ela não é uma fórmula matemática, que $1+1=2$ e, ela prevê tudo o que preciso. Então, tem uma ampla forma cinzenta aí de atuação de qualquer servidor público, para ele fazer o que ele bem entender. Aí, depois diz assim: - a lei me permite. E4

Todo mundo é advogado. Tem um pessoal que é concursado, né? Mas são advogados. Todos, na área disciplina, todos, assim, que eu vi, né? (risos) Que eu vi são todos, há um caso que eu lembrei, de uma situação... Tem um aqui, no caso do Ministério da Agricultura... , mas no Ministério da Agricultura, lá dentro tem uma pessoa, que é corregedor lá, um ex-corregedor que, por sinal, era muito bom, conhecia muito. Você fala com o cara, assim, de igual pra igual. O cara era bom entendia... Ele é economista, não é advogado, porque o que acontece com esse tipo de situação, porque pra fazer correição de processo disciplinar a administração pega servidor, você sabe... Então, tem lá o cara já fez Agropecuária, Auditor da receita, Auxiliar Administrativo, não sei mais o quê... Qualquer um, potencialmente, pode ser chamado pra fazer o papel disciplinar. E5

Não pode. Existem algumas poucas hipóteses que a lei coloca para a pessoa recusar. Mas, por exemplo, o argumento... Eu nunca vi isso na minha vida; Eu não gosto desse assunto, isso não é argumento pela lei para você recusar. Então, se você tiver um dos argumentos da lei, então você pode recusar, sou amigo íntimo do acusado, tenho parentesco tudo mais, alguns aspectos que a lei coloca tudo bem, agora sim, não conheço a matéria, não gosto da matéria, não estou a fim, não serve. Então, você pega uma pessoa que, sei lá... Um auxiliar administrativo, o trabalho dele lá é carimbar papel, o cara agora vai lá fazer processo disciplinar... E5

Também não é assim... Não é porque o cara é advogado que ele vai fazer o negócio bem feito. Está cheio de gente que não é, o pessoal que faz parte de Comissão de Processo Disciplinar faz um trabalho muito bem feito e eu não sei o que é, Contador, Engenheiro, Médico Veterinário... Não sei! E5

É uma mega cultura. O nosso antigo Subsecretario achava que todo esse apuratório tinha que vir pra cá, porque aqui realmente é aonde tem todas essas pessoas acostumadas com processos, fazer cursos e tal. O novo, que não é tão novo assim, de um ano para... Aí, tem outra visão, tem outra visão... Ele acha que nós temos que estabelecer no Ministério essa tática: Primeiro, quando for desaparecimento de bens, de

patrimônio... Primeiro, o processo da portaria, do MARE é feito lá. Se houve a participação do servidor vem para cá, para mim. É o mais lógico. Mas, vamos passar para a parte disciplinar da coisa. Nós nunca fizemos o comparativo como você falou... Se existe determinada classe ou categoria que é mais punida ou menos punida... Eu nunca fiz esse tipo de levantamento. Nós temos dados estatísticos por infração, por exemplo. Por abandono de cargo vários processos foram apurados, a empresa exige. Quantos acabaram em petição, quantos foram atuados, agressões físicas... Essas coisas, a gente tem tudo mapeado. E12

Querendo ou não, a Autoridade que julga sempre pede o parecer, que é pessoal. Até pela inexperiência do advogado, quando você vê, você fala: Esse cara começou a trabalhar agora. E12

Então, eu acho que isso tudo atrapalha. Porque, às vezes, você faz um processo demorado, complicado, procura instruir corretamente, sem deixar brecha, tem cotações diferentes das que você vai colocar no relatório. Chega um advogado, às vezes, nem leva em consideração seu relatório, distorce alguma coisa... A autoridade vai julgar e julga com base no relatório dele. Há casos, por exemplo, hoje, a autoridade julgava, acabou. Hoje não, hoje sempre tem... A CGU criou dentro de cada Ministério uma Corregedoria Setorial. Então, o Ministério de Planejamento tem um Corregedor lá na CGU... Teve até um caso que eu não concordei com o parecer da Consultoria Jurídica. A autoridade julgou de acordo com o parecer, eu não concordei, pelo menos com o regimento. E aí, vai para AS. E ele já me disse que também não concorda... E12

Não. Normalmente, é uma Corregedoria nova, foi instalado esse ano. Então, ele ainda não tem quase pessoal. O que eles deveriam estar fazendo, nós estamos fazendo aqui, instalando os processos aqui... Que futuramente eles é que vão fazer isso. Vai sair da Área de Recursos Humanos, vai ficar tudo centralizado... E12

Categoria de Análise: O Recompensado**Depoimentos selecionados**

A gente costuma dizer que a recompensa do bom servidor, da boa atuação no serviço público é justamente a questão moral, mas prêmio, estímulo, nós, infelizmente, não temos. E1

Porque, enfim, o meu trabalho aqui sempre foi reconhecido. Tem muita gente que não aparece, talvez porque, não sei, se é sorte também... (indecisa) Eu acho que é um pouco de sorte, de a pessoa se mostrar mais, entendeu? Não ser tanto fechado. Porque, às vezes, ah! Aquela... Ah! Não vou indicar ela porque ela é muito fechada. Por exemplo, num cargo, porque normalmente é ascensão no serviço público, né. E3

No máximo, elogio por deliberação do chefe. Porque o chefe resolveu elogiar. Foi feita aqui, até algumas vezes, na CGU. Não conta nada, conta só prestígio. E3

Essa não é a idéia da administração não. Até onde eu sei, ou seja, há alguns órgãos que instituem prêmio de qualidade por meio de produtividade. Mas até aonde eu sei, em alguns órgãos a própria gratificação é baseada... Na AGU, a gente tem uma gratificação baseada em produtividade. Aqui, a gratificação é baseada em produtividade. Também, não... É um dos fatores... Não é só isso. Mas é um dos fatores da gratificação. Então, entra nessas carreiras que você tem uma parcela do seu salário vinculada, não só à questão da produtividade, não só a questão da quantidade... É uma produtividade que sempre acontece, mas sempre bem.

Eu até tenho a oportunidade do elogio, mas é uma coisa, assim, vou te dizer que na administração eu só vi três elogios. Dois eu dei para um servidor, quando a gente estava fazendo uma atividade fora da sua... (repensa e diz). Dei não. Eu sugeri, porque até hoje não saiu. Então, assim não... E4

Daí entra na ficha funcional. Em algumas carreiras há possibilidade de você ter a promoção por merecimento. Na carreira, você assegura, costuma contar ponto por merecimento... Mas, assim, não tem. Até onde eu sei, não conta ponto nada não. Só realmente para contar nos assentamentos. E, eventualmente, se você tem um processo lá contra aquela pessoa, isso poderia ser utilizado como atenuante, nas penalidades que prevêem. Mas seria só esse tipo de benefício que eu consigo enxergar nesse momento, fora isso não. E, se a carreira tiver por merecimento, mas é como eu coloquei... Na AGU tem. Aqui também. Há oportunidade, mas é muito pouco, pouquíssimo. E4

Eu, por exemplo. Uma premiação? Não sei. É aquela coisa que eu disse... Para quem responsabiliza? Não sei... Tem, assim, a satisfação de ver a coisa funcionar, de ver seu trabalho dando fruto, render. Se você diz sobre o servidor que denuncia... É, isso, não tem. E5

Não, tem. Sério mesmo. Eu conheço gente que é empenhada. Não tem nem aquele negócio... Oh! Que bom, você está fazendo um trabalho legal, nem isso, tem. E5

Pode ser que as pessoas comentem, olha que legal o trabalho de fulano, coisa desse tipo, mas daí a chegar para o fulano... Aí o cara morre, aí dão um prêmio para ele, porque ele morreu. Não adianta nada, assim, se existe algum reconhecimento, alguma coisa nesse sentido, não é explícito. Como você descobre que seu trabalho está sendo reconhecido? Assim, pelo fato de você continuar no cargo, pelo fato que mesmo

contrariadas as suas decisões vão estar à frente. Então, você vai bem, indiretamente. Agora, assim, diretamente mesmo, uma recompensa, ainda que um tapinha nas costas, eu não vejo não. Nem comigo, e nem com alguém que eu conheça, não tenho notícias disso não. E5

Isso é freqüente, o elogio é freqüente. Eu faço questão de elogiar e eu faço por escrito. Quando eu tenho que elogiar, eu mando um e-mail para o cara e para chefe dele. Eu tenho esse hábito. Meu chefe também tem. De vez em quando ele elogia a equipe. Se ele elogia alguém da equipe ele manda pra mim, aí eu vou e transmito. E12

Nada, nada. Eu não sei se você conhece a estrutura da administração... Nos Planos de Cargos, o governo não estratificou todos os cargos. Criou carreiras. Tem as típicas de Estado, tem as não típicas. Tem as carreiras específicas e tem a plebe. É o pessoal do PCC. É o Plano de Cargos, esse é a plebe mesmo. Para você ter uma idéia, concursado para nível superior do PCC, como administrador, engenheiro, químico... O médico, ele entra com o salário inicial de R\$1.344,00. É a remuneração inicial. Um da carreira entra com o inicial de R\$ 7.000,00, e eles trabalham lado a lado. E o da carreira pode ser, inclusive, da mesma formação, às vezes, o cara que é administrador, o outro também é administrador, mas ele fez o concurso da carreira e esse aqui fez o de administrador. O administrador é PCC, R\$1.344,00 e o outro de carreira, R\$7.000,00. Então, por isso que eu chamo de plebe. Como nas SPOAS, a grande maioria, você pode botar aí, 95% do pessoal que trabalha nas SPOAS é do PCC. Então, está todo mundo aqui dentro. E12

Não, porque a lei... Se você for olhar, os servidores... Ela não fala em elogio hora nenhuma... E12

Nada. Não fala nada. A coisa mais rara do mundo nesses quatorze anos que eu estive sentado aqui... Treze anos, para quatorze. A coisa mais rara do mundo é um dirigente de qualquer órgão aqui da estrutura pedir um registro de um elogio de um servidor. Quando ele pede, a gente faz um... Eu faço um ato, uma portaria... Nosso Secretário assina, eu boto no boletim, levo para pasta dele e morreu. Nada, a única coisa que vai constar, se ele for embora, se ele falecer ou quando ele aposentar... Na certidão dele vai constar que ele foi elogiado em tal data pela portaria numero tal, mais nada. Entendeu? É muito injusto. Na Punição, ela é mais severa... Ela só é severa. Porque a própria lei diz: Se você conhece... Que, mesmo estando prescrita a aplicação da pena, você tem que fazer o registro. Você não aplica a pena, aí você registra qual seria aplicada. De acordo com o cara o que estava prescrito. E12

Isso justifica o seguinte. Inclusive, nós discutimos e chegamos a seguinte conclusão: Isso é para o futuro, porque se o servidor pratica uma irregularidade, nós vamos aplicar a pena por prescrição do registro, se daqui a três anos, eu aplicar de novo. E12

Se acerta, a administração fala: - Não fez mais do que a sua obrigação! Antigamente, até era comum você ter elogios na ficha funcional, pelo menos isso, para ficar registrado. Atualmente, nem isso se faz. Uma outra questão, nas categorias não há promoção por merecimento, nem ascensão a cargo por merecimento. Os cargos comissionados são indicados a interesse do administrador. Não que seja o melhor servidor do setor, que ele foi elogiado. Então, ele não tem vantagem nenhuma. E, detalhe, e se esse servidor que foi elogiado

durante dez anos, ele comete uma irregularidade grave que é enquadrada em algum tipo de demissão, esses dez anos de elogio não servem para nada para abrandar a demissão, porque ela é obrigatória. E11

Elogio? Não existe. Raríssimo E13

Categoria de Análise: Doxa**Depoimentos selecionados**

Aumenta o sentimento de impunidade, aumentando o sentimento de impunidade, é isso que acontece... Cada vez mais pessoas se sentem à vontade para praticar a irregularidade. A gente tem que acabar com essa sensação de impunidade porque essa sensação de impunidade é o nosso maior problema. Hoje em dia, o maior problema da administração pública, é essa sensação de impunidade que os gestores têm com relação à apuração da responsabilidade administrativa. E2

Aí, assim, eu sei de um caso de um servidor, por exemplo, que fez uma fraude em uma administração. Aí, eu recebo esse caso, corrijo, analiso. Só que, assim, não existe um trabalho. Ah! Espera aí! o cara está praticando uma fraude aqui, vamos ver se tem mais gente envolvida? Se, é um caso isolado mesmo? Se tem um esquema formado ali... Não tem isso, entendeu? Então, você fala, demitiu o cara, beleza. Fica por isso mesmo e acabou. E5

Quando, na verdade, isso vem a ser prática reiterada, a busca do combate à corrupção implica, muitas das vezes, um aumento da percepção da sua existência. O que faz aumentar a idéia de que quanto mais se está apurando, parece que pior estão as coisas. Esse paradoxo, eu acho que gera agora, um momento sui generis para nós, muito difícil. Porque, se por um lado a gente tenta ampliar as nossas ações, quanto mais a gente amplia, você parece que joga certas sementes no imaginário popular. E6

Então, de alguma forma, isso inibe. Então, é, de alguma forma, um trabalho preventivo. De saber que tem um órgão que vai apurar. Então, ele pense duas vezes antes de querer cometer algum ato de improbidade, uma irregularidade. E a própria questão de buscar mesmo a mobilização da sociedade. Esse chamado programa Olho Vivo no Dinheiro Público, que nós também promovemos que é voltado nesse sentido... E quanto mais se souber que há a vigilância de um big brother em cima, não dar sinal de impunidade... Quanto mais para razão da corrupção é a impunidade. Quanto mais impune, quanto mais omissa é a administração, maior será a corrupção. E7

A própria corrupção. Assim, o que aconteceu no Congresso, esses inúmeros Deputados envolvidos no esquema de corrupção, e muitos deles foram reeleitos... Quer dizer, e o voto é um instrumento muito importante que cada um de nós tem, diferente... De combater, é um dos instrumentos. E9

Porque cada um de nós que está aqui... Fazemos parte da sociedade e, isso falta muitos argumentos em alguns de nós, também... Que integra o Executivo e que não cobra dos dirigentes. Eu acho que a própria CGU ou a própria Corregedoria, como eu te falei... Existe um processo de transformação ou, dentro dessa questão um pouco mais desses valores, mas não existe, assim, uma cultura de responsabilização. Inclusive na área criminal, também, sabe? A impunidade é algo muito falado na parte administrativa, também. E9

Nos três âmbitos: administrativo, civil e penal? A responsabilização civil praticamente não existe na administração pública. Por exemplo, nos casos da SUDENE e SUDAM, da existência daquelas fraudes. E, só pra ser ter uma idéia, os prejuízos ocasionados na SUDAM, levantados em 2006, são de 6 milhões de reais. Isso foi em 2001, até hoje se verifica de quem é a competência pra buscar esse déficit. Seis anos depois está

se discutindo para verificar de quem é a competência para buscar esse dinheiro de volta. É uma briga interna entre Advocacia da União e Procuradoria da Fazenda para verificar a competência. Então, a responsabilização civil inexistente. Responsabilização penal existe. Muitos casos de apreensão de documentos, de prisões, só que condenação final com trâmite julgado de servidores, dos dirigentes, não existe. Você verifica... Participei de um seminário, promovido pela CGU, com a Embaixada inglesa, em que um delegado que atua no Ministério Público estava demonstrando que dos casos levantados pela Polícia nos últimos dois anos, não teve nenhum com trâmite julgado. Então, você verifica é o seguinte: os caras cometem uma irregularidade, entre 10 e 15 anos, talvez, eles estejam condenados. E daí? O que gera? Gera um censo de impunidade, porque ele foi preso em flagrante e depois ele é libertado. Lógico, ninguém gosta de ser preso. Só que, pelo mal que ele está fazendo à sociedade, ficar uma semana ou duas semanas, é nada. Então, tem esse problema: falta de responsabilização penal. Está se iniciando, é interessante... Porque você tá vendo acontecer, você tá vendo a prisão, até com... Acho, com uma propaganda até grande demais para aquele ato, até vexatório. Pessoal algemado, mostrando entrando no camburão. Talvez, não se precise chegar a tanto... Porque também eles têm familiares, filhos não têm culpa daquilo. A responsabilidade devia ser sobre ele, mas a condenação final ainda não tem. Você vê aqueles casos do TRT de São Paulo, que não houve condenação até hoje. Então, isso é um complicador. A responsabilização administrativa, eu acho que tá em evolução. Você verifica que diretores estão sendo penalizados, diretores estão saindo de cargo, mas ainda há um censo, assim, de impunidade. Porque, na administração elas são reintegradas judicialmente, por erros processuais, por entendimentos diversos da justiça, mas acabam retornando. Para falar o seguinte: o fulano quando abre um processo disciplinar, quando eu abria no INSS e não aqui, porque lá a gente tinha contato com as demais áreas. Certo, o acusado, a primeira coisa que falava, era assim: - isso não vai dar em nada. E11

É. Sempre falavam, sempre tinha algum caso que o acusado falava que não ia dar em nada. Aí chegava ao final, a comissão propunha uma penalidade. Daí, quando fosse aplicar a penalidade, ele diz: - já falei com fulano de tal e não vai dar em nada. Aí, saía a condenação. Ele soltava: - Eu vou voltar. Ele mudava o discurso sempre, por quê? Porque geralmente eles eram... O maior número de pessoas achando que ele é poderoso, que ele vai poder, que ele vai parar o processo, que ele vai voltar, que não acontece nada, e as pessoas acabam ficando ligadas a ele. E11

Categoria de Análise: Illusio – A Profissionalização**Depoimentos selecionados**

Nós tivemos uma grande evolução principalmente nos últimos quatros anos pra cá, nós tivemos o que eu chamo da profissionalização das pessoas que fazem apuração. E1

Então, a instalação da CGU no nível que ela existe hoje, no planejamento, estruturação que ela existe hoje, isso mudou muito porque nós profissionalizamos essa atividade, nós começamos a treinar pessoas para atuar nessa área e hoje a gente tem um pessoal muito mais técnico preparado para atuar nisso, isso é um aspecto que eu diria interno. No aspecto que eu diria assim social, externo, a própria população passou a acompanhar e exigir punição a caso de corrupção, então, ficou mais fácil para a gente dentro da visão social buscar responsabilizar o servidor. E1

Hoje em dia a gente tem um número bem maior de processos em andamento e de responsabilização. E1

Existe uma constatação de que existe um passivo muito grande da administração pública. Eu acho que esse passivo também é muito em decorrência da extinção de muitos órgãos... E esses órgãos foram extintos exatamente porque a administração entendeu que existiam tantas irregularidades... É SUDENE, é outro... E por aí vai. E2

Então o passivo que a gente tem em relação a esses órgãos, é uma coisa muito grande... E a gente ainda está com esse problema no colo, está tentando resolver da melhor maneira possível... Mas, há carência de pessoal, há carência de servidores, ainda a gente está tentando suprir, com treinamento, mesmo assim é uma dificuldade muito grande. E2

É o pessoal capacitado para desenvolver o PAD (processo administrativo disciplinar) de forma satisfatória. Esse é um problema que a gente está enfrentando... Esse é um dos objetivos que a gente se comprometeu a sanar, que é treinamento de servidores capacitando-os para exercer o PAD. Porque a gente verificou que a maioria dos processos administrativos disciplinares... E2

Hoje em dia, com essa busca da transparência dos controles dos gastos públicos, tudo isso ficou menos problemático e a gente está conseguindo desenvolver um trabalho de apuração, quando necessário, com maior eficácia, agilidade e com maior certeza jurídica do que está sendo feito. E2

Aqui, as pessoas não são capacitadas, isso está sendo feito agora, com a CGU, que vem desenvolvendo um programa de capacitação dos servidores, gestores, gerentes na área disciplinar e tem dado resultados bastante bons para a gente da administração. E3

Nós tínhamos até um tempo atrás uma visão assim... Costumávamos dizer que o processo disciplinar era a anti-sala da demissão. Você abrir um processo disciplinar porque o sujeito discutiu com alguém, foi ríspido, o sujeito já seria demitido... E1

Mas, como nós não tínhamos esse profissionalismo do qual eu te falei, essas pessoas especializadas... Havia muitos disparates, pessoas que cometiam infrações gravíssimas mais não eram punidas, ou quando eram punidas, eram com advertências, suspensão, punições leves e, pessoas que cometiam punições leves e

recebiam punições drásticas, não havia um parâmetro fechado. Com essa profissionalização a gente conseguiu já colocar as coisas no eixo, ou seja, tais, tais infrações, geram uma advertência, geram uma suspensão, sempre que você tiver danos ao cofre público à responsabilização é grave, então a gente conseguiu estabelecer isso. E1

Eu acho que houve uma mudança de mentalidade. O espírito, aquele corporativista negativo que existia com relação às punições, com relações às apurações, hoje em dia é uma coisa menos... Que a gente consegue verificar que não está mais prevalecendo. Antes existia muito espírito de porco, os processos não andavam, os processos eram mal feitos propositalmente. E2

Alguns órgãos são problemáticos. Uns continuam sendo problemáticos, porque ainda existem alguns lances... Algumas pessoas, em alguns cargos, criam alguns problemas... Mas, a CGU está, inclusive, brigando por causa dessas competências. Ainda porque existe muita resistência e o judiciário está firmando posicionamento no sentido de que nós temos realmente essas atribuições. E essas atribuições são legais, no sentido de sanar, corrigir e chamar aos locais o suspeito onde a gente detecta a irregularidade na condução das apurações das responsabilidades. E2

É. Eles se sofisticam mais. Por exemplo, a gente está nessa análise mais complexa da coisa, vamos supor, pega um município, não sei... Capital do Rio de Janeiro. Então, vamos supor, tem aqui em torno... Deve ter correndo lá no Rio de Janeiro, em torno de 300 processos disciplinares. Então, o que eu posso fazer? Eu posso baixar uma relação de processos de pessoas e de fatos que estão acontecendo lá e aí fazer uma análise disso. Olha, é esse servidor, trabalha em tal órgão, subordinado a tal pessoa, será que essa pessoa... Aí, de repente, você consegue estabelecer relações e isso facilita o trabalho. Agora, claro, ele está sempre querendo e a gente sempre correndo atrás. Mas eu não acho que atrapalha. Eu acho que ela ajuda, muitas vezes ela ajuda, agiliza o trabalho porque, como você vai conseguir relacionar todos os processos, se você não tiver um sistema. E3

Mas, nessa questão da qualificação... a CGU olhou isso. Viu essa dificuldade. Na minha avaliação, de dez anos que eu estou no serviço público... Mas, a minha mãe que já está quase se aposentando, meu pai já é aposentado do serviço público... E, quando eu falo para eles: Ah! a gente está treinando, hoje, num prazo de três anos. Mas, em três, foram mais de três mil servidores. Um espanto. Três mil num grande projeto, tentando falar a mesma língua. Então, é bem amplo. E4

Acho que não, eu acho que as diferenças são muito grandes de um órgão para outro, de uma categoria para outra, é muito diferente. E6

Eu acho que a questão da responsabilização ela é vista, assim, de maneira muito distinta de órgão a órgão, até por características de cada órgão. Você terá alguns órgãos na administração pública em que a burocracia de máquina pública estável, ela é mais presente. Em que a execução dessas políticas públicas, elas tem um corpo ali muito rígido e que há uma influência, digamos assim, eu não gostaria de usar o termo de falta de influência política, que reduz... Assim, digamos assim, há um profissionalismo maior... Nesses órgãos onde há um profissionalismo maior. E6

Do que eu posso falar, de 2003 para hoje, o que a gente já conseguiu, em termos de avanço... Pode parecer meio sectarismo eu estar falando isso, mas não é não. Por exemplo, até de visibilidade do órgão, em termos da Controladoria... Antes, ela não tinha o devido reconhecimento, era um órgão muito incipiente, muito novo dentro da administração pública, e nós, meio que a picareta, dissemos que queríamos participar. Nossa função é essa. E aí, fomos começando a conseguir o apoio de órgãos também vizinhos nesse trabalho, nessa co-gestão: Polícia Federal, Tribunal de Contas. Até então, eles mesmos não davam a devida valorização. E7

Ela foi criada em 2001, mas ela tinha um perfil muito diferente. Quando nós chegamos aqui, a CGU era, basicamente, um órgão quase que ratificador, ou muito burocrático. Tipo chegava uma denuncia mínima... Ouça-se o Ministério ou órgão tal, e ficava uma coisa muito formal. Então, vamos criar uma forma mais concreta? E a macro criminalidade? Tem uma coesão? E a macro criminalidade que é a mais grave? Ela vai ingerir dinheiro? Essa questão toda aí... Isso nem pensava, não se tinha instrumento para isso. Então, fomos criando, também, com o próprio Poder Judiciário, novas legislações. Para te dar um exemplo, foi um trabalho intenso da CGU esse projeto de Lei que o presidente interino entregou, agora, no Congresso, de conflito de interesse. Uma coisa absolutamente ligada a nossa área. Se o servidor não tiver noção exatamente das fronteiras que separam a atuação dele como servidor, da atuação particular isso não vai adiante. E7

Não, eu acho que já no ingresso, não... Todos não. Daí, a necessidade de nós fazermos, nós termos para cada carreira da administração pública, cursos de formação específicos. Para que ele se ambiente dentro da administração pública, para que ele conheça o que é administração pública, porque é um choque muito grande você entrar aqui. E8

Na administração pública as coisas não são assim, nessa parte de compra principalmente, ela tem um regramento um tanto quanto até sensível, mas necessário para se evitar burlas. Para se evitar que aquele servidor que não tenha tanto zelo com a coisa pública, ele não dilapide o patrimônio. Então, ratificando isso que eu estou te dizendo que ele não entra preparado, não entra imbuído de todos esses valores, é que existe até os estágios probatórios né? Ou seja, o servidor passa por um período de três anos, no início eram dois anos, depois se intensificaram para três anos... E8

Isso também é um ponto que a CGU vem trabalhando, fazendo treinamentos, capacitações, para a gente ter pessoas... Precisa porque hoje a gente tem problemas. A gente precisa fazer um PAD no processo, aí, tem órgãos, tem entidades, Ministérios, que não tem gente: - Mas eu não tenho como instaurar esse PAD porque eu não tenho como formar uma boa comissão, porque eu não tenho gente treinada. Então, isso hoje é um ponto crítico para mim. E9

Olha... Através, a mídia eu acho que é um meio, um canal muito forte que a população em geral presta atenção. Campanha educativa e os próprios governantes, né? Você vê que as atuações dos nossos governantes refletem o contrário. E9

Pode. Eu acho que a administração pode e deve participar desse tipo de campanha educativa. Eu não sei exatamente o que isso... Aí teria que planejar, mas com certeza... Por exemplo, de um tempo para cá eu sei

que foi instituído o Portal da Transparência, que é um portal na internet, qualquer um pode acessar, ver como estão os recursos federais. Esse é um mecanismo muito interessante, no sentido de despertar o interesse das pessoas em ver o que está acontecendo, de fiscalizar, de verificar, puxa! Transparência! Só que você vê, por exemplo, que o Portal Transparência é muito divulgado aqui em Brasília, mas eu, quando eu morava em Curitiba ou em Joinville, nunca nem tinha ouvido falar... Existem algumas opções, elas são concentradas aqui e elas não são disseminadas para o restante do Brasil, em termos de educação ou de ensinamento, não sei o termo exato, sobre a moralidade, sobre a legislação. E9

Eu acho o maior barato. Eu já fiz processos disciplinares no Brasil quase todo. E12

A maior dificuldade que eu acho é você montar a Comissão com conhecimento. Eu sempre defendi a ideia que, dependendo do objeto da apuração, você tem que ter pelo menos um especialista do assunto dentro da Comissão. E12

Normalmente não é isso. Por isso que eu sou contra as Comissões Permanentes. E são assuntos dos mais variados. Você tem que ter flexibilidade. Você, como gestor, tem que ter flexibilidade de adequar a Comissão, dependendo do objeto a ser apurado. Por exemplo, eu trabalhei na sindicância e no processo disciplinar do LOYD, de navegação. Eu não tinha conhecimento, nada de navegação. O presidente da comissão tinha. E o outro da comissão menos ainda, não sabia nada de nada. Funcionou quase o tempo todo como um secretário, para digitar. Aí, o que acontece? Você Sobrecarrega quem tem conhecimento. Eu procurei me inteirar. Fui ler e ver como funcionava a coisa, como era a estrutura, como foi extinta. Criaram um figura nova lá dentro, para eu poder entender o processo, mas o outro nem ligou. Só digitava. Aí, o presidente ficou sobrecarregado. Então, eu acho que a maior dificuldade é essa. E12

Mudou. Mudou por parte das Comissões. Eu convivo com membros aqui, inclusive sou eu que mantenho... Que está falando com eles... Eles têm dificuldade de apenas o servidor. Até porque, a gente aqui cuida da vida do servidor todo dia, desde quando ele entra, até quando ele se aposenta. Nós que monitoramos ele o tempo todo. Nós que damos o benefício, nós que pagamos o salário, nós que descontamos as faltas deles, nós que sabemos se ele está de licença médica, qual o problema que ele tem... Então, na hora de apenas, tem pena, sabe o sofrimento do cara, conhece... E12

Categoria de Análise: Nomos**Depoimentos selecionados**

O caso da concessão de benefício, ele pode fazer uma auditoria de sistema. A gente agora está desenvolvendo um sistema aqui, por região. Você consegue definir todos os atos e fatos fortemente. O resultado que aconteceu em uma região em determinado município e verificar se existe algum link, se existe alguma relação entre eles, entre as pessoas. A gente vai começar a fazer isso agora. Então, não é mais cartorário, está sendo uma coisa a mais. Complexa até. E acho que vai gerar uma efetividade maior até na, na... (pensativa) caracterização dessas fraudes. Quem está envolvido e, até para buscar provas. Porque, às vezes, a gente trás para o processo três, quatro pessoas e ficam de fora umas dez ou quinze. Então, os mais... (pensativa), os que fizeram a coisas mesmo. E aí, a gente acha que com isso vai melhorar... Quem sabe? E3

Então, começa que eu acho que a responsabilização, hoje, tinha que aumentar para pegar, realmente, quem exerce função. Fora isso, eu acho... (se justificando) O meu coração não é ruim, não. Mas, eu acho que as penas não doem onde o problema é maior. Eu aplicar uma advertência para um servidor que comete um erro, em alguns casos nem seria o caso, né. Porque, às vezes, é um erro sem muitas circunstâncias. O servidor, se ele devia recursos públicos, tinha que estar mais justa a apuração com a responsabilidade civil. Não é porque o problema... Não é porque foi desviado... Eu quero esse dinheiro de volta para a administração e, às vezes, esses desvios demoram muito tempo para ser recompostos. E4

Eu vi excelentes processos disciplinares que não resultaram na punição de ninguém. Quer dizer que não serviu para nada? Serviu para muita coisa. Às vezes, a gente diz: O problema... O problema é esse. E o jeito de tentar fechar a porta da irregularidade são essas, essas e essas... Então, assim, muitas vezes, falta num gerente pensar assim: Ah! vai me ajudar até a melhorar a unidade. Não se tem essa idéia. Tem a idéia de que da punição, se tiver essa, ainda tem aquela história assim... (rindo) você escuta, às vezes, dentro da unidade: - O processo não serviu para nada, porque não acabou com a pena de ninguém. Ninguém foi penalizado. O processo não está aqui para isso. Ele está aqui para apurar, né? E a apuração, em si, é uma coisa complicada. E4

Olha, o processo, ele é para apurar. A punição, ela vem como uma conseqüência ou não de você conseguir responsabilizar. E4

Pode se parecer um lugar comum, mas é preciso dizer que muito se trouxe à público, porque muito se apurou, entendeu? As coisas tinham uma tendência a ser acobertadas pela impunidade, que você vê lá atrás... É como eu lhe falei: quanto mais você demonstrar que há interesse em investigação, as coisas, evidentemente, vêm à tona. Você joga, às vezes, para cima e, claro, respinga em quem tenha que respingar. E7

Nós avançamos muito, mas ainda tem muita coisa a se fazer. Não está no ideal, mas nós já avançamos muito. Se for apanhar qualquer índice e nós temos esses índices aí, podemos lhe disponibilizar... De punir, ano a ano, você vai ver que só tem aumentado, talvez, eu acho que a gente tenha isso desde de 2000 ou 2001... Se você pegar a quantidade de pessoas punidas com: advertência, suspensão, com demissão, com captação de

aposentadoria, em todos esses segmentos que são as penalidades previstas em lei aqui do setor, você vai ver que eles têm um crescimento gradativo das aplicações dessas sanções. E8

Sim, tem aumentado. Porque tem uma parte cruel para nós da administração. Ou seja, quanto mais se combate corrupção, quanto mais você apura... Você desvenda, traz à tona toda aquela sujeira embaixo do tapete, mas pode ficar a pecha que aquela gestão ou aquele governo é corrupto. Ou seja, pode ficar a impressão de que, se eu não apurar nada, tudo bem. Eu vou passar uma imagem... E8

E outros meios? Vamos desembaraçar levar ao Ministério Público. Vamos nos articular com a Polícia Federal, afinal ela que tem a prerrogativa de pedir ao Juiz o que é para decidir, tem meio, tem um aparato próprio. Então, esse conluio de agentes, de órgãos imbuídos dessa função investigativa, dessa função de apuração, foi muito favorável né? A pena foi que o governo ou essa gestão que optou pela apuração ficou com pecha de corrupto. E8

Ninguém fica sabendo, mas à medida que se vai apurando, que vai se descobrindo a Máfia dos Sanguessugas, contratos irregulares nos Correios, várias outras situações em que houve uma articulação entre outros órgãos que têm como missão combater as irregularidades, seja: a Receita Federal, a CGU, o COAP, a Polícia Federal, o Ministério Público Federal, por sinal, todos eles que eu estou citando o nome, são integrantes do ENCLA – Estratégia Nacional de Combate à Lavagem de Dinheiro. Para esse ano, ganhou-se um C a mais na sigla, é Combate à Lavagem de Dinheiro e a Corrupção, passou a ser ENCCLA com dois CC. Logo, que todos esses órgãos se dão as mãos em prol de um resultado. O fluxo de informações melhorou, passou a ser mais rápido, os resultados passam a ser muito mais práticos. Para você ter uma idéia, quando uma denúncia de irregularidade chega a PGU, a PGU vai passar, em média, informações deles próprios, oito anos para concluir um processo e ter ainda uma sentença, digamos assim administrativa do PGU condenando as contas daquele gestor. Para se decidir de qual... Deu-se esse acordo, a Advocacia da União tem que ingressar com um acordo judicial cobrando. Ou seja, qualquer advogado, razoavelmente instruído, sem ser o supra-sumo, ele já vai blindar os bens do gestor fraudulento, punido. Ou já vai dar um sumiço nesses bens de forma que não haja recuperação. E8

Olha, eu diria que tudo que nos chega é apurado. Quanto a ser punido efetivamente... Há casos que já nos chegam com ocorrência de transgressões, não aplicação de penalidade. Há casos que a gente não vê modo da correição agir, casos da comissão de ética, por exemplo. E8

Bom, nós temos a comissão de ética pública que ela faz os exames dessas situações, em que não chega a ser um sinistro administrativo. Ela é como se fosse um veículo menor... E8

Qual é o problema? Qual é a fragilidade? Essa estrutura, ela foi criada por intermédio de um Decreto Presidencial, apesar da gente ter proposto um Projeto de Lei. Essa estrutura, ela é criada por um decreto. Então, para deixar de existir, basta um presidente acordar mal humorado. Então, o que acontece? A gente trabalha por legitimação permanentemente, mas com a espada na cabeça o tempo inteiro. E isso, quando você conversa com os profissionais, principalmente quando a gente traz aqui um setorial subordinado, e indaga a ele o que está acontecendo, eu vejo que o nível de desejo, de tesão pelo trabalho está diminuindo...

Quando a gente começa a conversar com o sujeito, vê que a produção da sua equipe não anda boa... É a remessa de trabalho que está muito alta? O que está acontecendo? Vira e mexe, o cara toca nesse assunto, que está numa carreira, que foi contratado... Mas eu não sei qual é o meu futuro... Eu não tenho segurança de até quando eu existo nessa forma de atividade aqui, por quê? Porque ela é a ponta mais frágil da Esplanada. Ele vai, investiga, responsabiliza, mas ele sabe que ele não é um elo forte nessa história. Mesmo porque, uns estão em estágios probatórios ainda, e depois? Que o foco da nossa atuação são grandes autoridades, grandes esquemas de corrupção? Ou seja, problemas que os Ministérios não têm como resolver. E aí, você coloca nas mãos de um profissional desses. Então, a gente fica de uma forma, tutelado por esse poder. O controle fica tutelado por esse poder. Você insere se você não inserir demais na semana seguinte, ou reestrutura a sua forma de atuar. É diferente da nossa auditoria, que tem um trabalho conjugado com o nosso, de que ela tem um assento constitucional. Ela tem o Controle Interno na Constituição Federal e tem uma lei que disciplina, estrutura o trabalho de auditoria. O trabalho de Corregedoria é dado por um decreto.

E10

Ou seja, essa estrutura está sendo gestada? Ela está sendo sedimentada e a gente precisa fazer com que ela nasça, mas de uma maneira mais forte porque a gente ainda é refém dessa... (atende telefone), mas se você perguntar para a autoridade... Aí, a gente tem um discurso muito bacana, que tem uma compatibilidade, que é o quanto a gente caminhou num período que, ao longo da história, se você pensar dentro de um período temporal nosso... Ou seja, uma vida. Do ano de 2001 quando foi criada, para o ano de 2007, essa estrutura ganhou, em qualidade e eficiência, muito. Se for pensar do ponto de vista micro, ela deu um salto menor. Só que, se você pensar no ponto de vista macro, ela ainda é frágil, ela ainda é... Tem um risco muito grande de se desfazer.

E10

Um artifício legal. Prova, constando no processo. Um atenuante. Que ele não agiu de má fé, mas ele agiu. Você tem que pegar por isso e levar em consideração. De um modo geral, se o cara fez errado, ele tem que pagar, não pode anular. Não deixo me envolver não. Mas, a grande maioria não é assim. Se eu te passar a estatística nossa... Se você quiser, eu te passo por e-mail... Quantos processos nossos foram instalados e quantas comissões foram aplicadas. Você vai ver que é ilusória a quantidade de aplicação de penalidade.

E12

Categoria de Análise: O Campo**Depoimentos selecionados**

Eu acho que não. Porque existem ministérios, talvez por serem ministérios novos... Não sei. Mas, alguns ministérios nem têm órgãos de corregedorias. Os processos disciplinares, quando instaurados, são instaurados pela Secretaria Executiva, e ficam sendo acompanhados pela Secretaria Executiva...E3

Espera aí, que é tão grande o nome do Ministério do Desenvolvimento é do setorial ali da Isabel, não tem corregedoria é um ministério novo esqueci o nome do ministério agora... Não tem corregedoria, ela está lutando para ver se agora com a união das setoriais é que eles começaram a instaurar processos de lá, que não tinham sido instaurados ainda, nenhum. Então era assim, não instauravam nenhum processo, o que mais... Na saúde tem corregedoria, o outro problema é o Ministério da Educação, não sei se você vai conversar com alguém do setorial de educação, eles tem áreas vinculadas no Brasil todo, são mais de cem faculdades, né. Enfim, eles também não estão com órgão de corregedoria em torno. Então, é um problema. E3

Pois é... No início, é um pouco complicado... Para mim, eu não senti essa dificuldade, talvez porque lá no meu Ministério, as pessoas já estejam na ponta do INSS que tem muita fraude, sempre teve. Não tive muito problema não. Mas houve outros setoriais que tiveram problemas, porque o Ministério não aceitava, fechava a porta mesmo. Mas, com o tempo... Agora acho que todo mundo já está sabendo da importância, pelo menos está crescendo, estão respondendo às demandas. A CGU foi criada como setorial de áreas afins, a gente precisava de uma informação, demorava... Tinha que reiterar, uma ou duas vezes, agora não. Agora a coisa está mudando, pelo menos é o que eu tenho escutado. E3

A gente está tendo muito problema no Norte e Nordeste. Mas, nós temos ainda muitos problemas no Sudeste por causa... Não vou especificar o órgão... Mas, o Brasil, de uma forma geral... No Sul, tenho verificado pouca coisa, mas ainda no Sudeste, Norte e Nordeste bastante... Rio de Janeiro tem um problema seriíssimo, a gente resolve os problemas, aparecem outros em seguida para praticar os mesmos problemas, parece o tráfico que quando você tira o traficante já tem dez na fila para entrar. E2

Olha, eu até acreditava que sim, até depois de um levantamento que eu fiz aqui nos processos que eu tinha. Achava que era um pouco Rio de Janeiro e São Paulo. Só que para a minha surpresa, o Maranhão está na frente. Então, Nordeste aí, está... Bem a questão lá está um pouco complicada. Não sei se é porque é a região mais pobre do país, não sei o que acontece... Mas lá é pior. Pelo menos pelas as minhas estatísticas aqui. Não sei se o Sul é real, a gente não sabe... Pelo o que eu vejo aqui Maranhão também está competindo. Está competindo com Rio e São Paulo. Mas, em regra, são esses três. E3

Olha, eu vou te dizer que tem muito problema em fiscalização. Muito. Qualquer órgão que tenha fiscalização tem muito problema. Não sei nem o que te dizer. Porque, na culpa, porque nós temos pouquíssimos fiscais para tanto o que tem que ser fiscalizado. E, no dolo, porque nos temos pouquíssimos fiscais para fiscalizar em determinados cantos do Brasil. E4

Eu acho que é um dos lugares que mais tem problema por causa de contrato de publicidade, porque é difícil de você avaliar: a regularidade, a entrega de produto, foi bem desenvolvido no contrato de licitação... Então, licitação... Alguns pontos específicos têm muito problema, e esse é um deles. Alguns convênios com repasse, também. Muito no pessoal do órgão internacional (baixando a voz para falar)... Órgão que ainda tem muito, não era para ter mais depois de um resgate de conduta do Ministério Público, mas ainda tem órgão que tem. Muito órgão internacional. E eles estão sabendo, acompanhando o dia a dia, sem ter um vínculo com a administração, são basicamente essas áreas: licitação, fiscalização e o pessoal de órgão internacional. Dentro de licitação, tem uns contatos bem acessíveis se precisar. E4

Tem de um tudo. Teve uma época que teve muita fraude no sistema... Sistema? Vamos breçar tudo. Aí, começa a ter fraude no sistema. Aí, hoje você desenvolve um sistema melhor para tentar ver isso. Aí, volta a fraude inicial, de forjar documento, alguma coisa assim. Aí, tem de tudo. Tem de tudo: conluio com servidor, de servidor com empresa... De receber, de propina, é mais difícil. As pessoas vêem mais em revistas, mas recebimento de propina, ninguém assina recibo por isso. Então, não é algo que se veja muito. Mas, se fosse para te dizer, assim... Talvez em licitação mesmo. Uma questão de conluio de grandes empresas, não só conluio. Mas, de ter grandes empresas e, servidores mal preparados do lado de cá. E4

Porque, pela CGU, nós temos a parte da SSC, que faz as auditorias e aí, descobre as irregularidades... Aí que vem a atuação da Corregedoria. Então, é que tem mais, assim, na prática, o que acontece, a Secretaria de Controle Interno, das compras internas, os auditores vão lá nos órgãos federais, descobrem as irregularidades, fazem relatórios. Aí, por meio desses relatórios, que a gente descobre: Ah! está tendo irregularidade na administração... Mas, assim, a gente fica muito, ainda, na dependência do trabalho deles. A comunicação nossa com a Polícia Federal, operação não sei o que lá, né? A gente fica sabendo dessas operações por intermédio dos jornais. Isso é uma questão pessoal, não quer dizer que a CGU seja assim. É o que eu sinto da CGU, que seria o órgão que justamente pra responsabilizar o servidor. Então, a CGU fica na dependência da Polícia Federal, da atuação da Polícia Federal, das auditorias da SSC e, a Corregedoria, que deveria dar o pontapé inicial pra investigar, fica amarrada. A gente não tem estrutura suficiente, um relacionamento apropriado, para gente dar início as investigações. Então, a gente fica com a parte de responsabilização, assim, do que foi descoberto pelos outros e, ainda assim, é muitas das coisas que vêm pra gente, é assim: o servidor não sei da onde recebeu propina. É um caso isolado. Porque, pela CGU, nós temos a parte da SSC, que faz as auditorias e aí, descobre as irregularidades... Aí que vem a atuação da Corregedoria. Então, é que tem mais, assim, na prática, o que acontece, a Secretaria de Controle Interno, das compras internas, os auditores vão lá nos órgãos federais, descobrem as irregularidades, fazem relatórios. Aí, por meio desses relatórios, que a gente descobre: Ah! está tendo irregularidade na administração... Mas, assim, a gente fica muito, ainda, na dependência do trabalho deles. A comunicação nossa com a Polícia Federal, operação não sei o que lá, né? A gente fica sabendo dessas operações por intermédio dos jornais. Isso é uma questão pessoal, não quer dizer que a CGU seja assim. É o que eu sinto da CGU, que seria o órgão que justamente pra responsabilizar o servidor. Então, a CGU fica na dependência da Polícia Federal, da atuação da Polícia Federal, das auditorias da SSC e, a Corregedoria, que deveria dar

o pontapé inicial pra investigar, fica amarada. A gente não tem estrutura suficiente, um relacionamento apropriado, para gente dar início as investigações. Então, a gente fica com a parte de responsabilização, assim, do que foi descoberto pelos outros e, ainda assim, é muitas das coisas que vêm pra gente, é assim: o servidor não sei da onde recebeu propina. É um caso isolado.

E5 Lá fora, é assim, já ocorreu situação aqui na CGU... A gente promove responsabilização e, no Ministério da Agricultura, os caras desfazem a nossa decisão. Isso está errado. Está errado e já aconteceu. O lá fora, seria mais no meu caso, é muito particular. Aqui dentro da CGU, particularmente, o Ministério da Agricultura é onde tem esse problema, nenhum tipo de Ministério tem esse tipo de situação, de resistência lá dentro do Ministério. Eles desfazem coisas que não tem pé, nem cabeça. E, além disso, o Judiciário. Então, são duas resistências que a gente encontra lá fora. E, as vezes, dependendo do nível da coisa, também alguma resistência aqui dentro. E5

Um caso, dois casos, assim mais normalzinho, que algum tipo de questionamento mais, assim, mas coisa eu tenho que dizer... Eu enfrento resistência aqui nesses casos, mas as coisas vão para frente... Existe um questionamento: - Você tem certeza? Tem certeza disso aí e tal? Ai acaba que todo mundo concorda comigo. Depois, assim, pelo menos no papel, né? Pode discordar de mim, mas, assim, no papel, o pessoal acaba concordando e a coisa vai para frente aqui dentro. Então, bem ou mal, aqui dentro a coisa anda. Aí, tem problema de lá fora que é outra história. Eu estou sempre ouvindo: - Sei lá, esse cara aí, sabe? Só que o meu trabalho fica um pouco mais tenso, mais tudo bem. E5

Então, é como eu falei... Não tem profundidade. É uma profundidade empírica. Assim, vamos trocar um ofício aí e tal, há a troca, te respondem. Não deixam você falar sozinho, só que, assim, eu acho que deveria ser legal... Pegar, ligar para o delegado aí, olha, o cara já sabe quem eu sou, eu já sei quem é o cara... E aí você está fazendo algum inquérito aí, como está como não está... E aí, hoje é mais formal, eu acho. É só tramite de papel. E5

Eu acho um órgão interessante para você pesquisar, dá para você enxergar direitinho e no Ministério da Justiça, tecnicamente, é um dos melhores ministérios para a promoção de responsabilização. Daí, assim, eu estou falando de toda corrente, é um Ministério que é muito bom na área. E5

Alguns órgãos continuam, hoje, sendo patrimonialistas, outros que são mais burocráticos, e outros que já tenham até conseguido alcançar um estágio mais gerencial, de foco no cidadão, foco no serviço, eu acho que há muita heterogeneidade nesse caso... E6

A CGU, ela, na verdade, quando foi criada, e o Sistema de Correição foi criado... Eles não retiraram dos órgãos a competência de apuração. O início, digamos assim, a instalação e a condução do processo foi feito em cada órgão. A CGU, ela faz, digamos assim, um caráter suplementar, ou de supervisão, em que ela fica avaliando e acompanhando um desses procedimentos por amostragem e corrigindo esses erros. Nós aqui, na CGU, só instauramos o processo em casos, assim, excepcionais. Seja porque não tem condições no órgão de ser feito, a autoridade envolvida recomenda que seja feita aqui... E6

Então, com o decreto, o que aconteceu? A CGU, como órgão central, tem aqui, os corregedores setoriais, e os nossos representantes, lá nos Ministérios. Um Corregedor Setorial aqui para cada Ministério. Eles, embora fisicamente estejam na casa, mas eles, também, têm uma sala, um acesso lá... Absolutamente, o trânsito... Porque os Ministérios sabem disso. Por pouco o decreto, não é de favor... Eles estão vinculados a isso. Esses corregedores setoriais são vinculados, subordinadamente e hierarquicamente, à CGU. Portanto, isto mostra autonomia em relação ao que for. Também, por um lado tenho que dizer que cria certa antipatia. E7

Porque, se não der certo, nós temos o direito de divergir. Então, por exemplo, um processo que está lá em curso, não foi nem solicitado por nós, está em curso lá no ministério A. O setorial nosso está acompanhando, diretamente. Chegou a informação lá, do relatório da comissão, que foi anulada a comissão. A assessoria do órgão do Ministério confirma e o Ministro, por sua vez, absorve. Se o setor confirmar que o processo, por A + B... Se ele acha que não foi bem feita, houve certa maleabilidade, aí. O que vai acontecer? Fazemos a revisão do processo em curso ainda, mas se ele já estiver concluído pode ter uma redefinição. A gente analisa e diz que divergimos. Portanto, determinamos uma nova feitura de uma comissão ou, então, se não for a nossa... Nós aqui, fazemos, integramos, uma nova composição, com membros do órgão e tal, e o Ministro tem o direito de demitir, no caso corrigindo a decisão anterior. Isso realmente criou uma situação, voltando... No início, hoje não. Hoje, a situação já está mais ou menos acomodada. Porque as pessoas já aprenderam mais o sentido do Sistema de Correição, é aquela coisa, assim... E7

Olha, é uma função muito chata essa de correição né? Você chegar a um órgão, detectar uma irregularidade, ou mais... Saber que o órgão detectou uma irregularidade e não puniu, ou puniu com a pena equivocada, propositalmente. Como a gente vê um exemplo: surge lá uma determinada irregularidade. O órgão instaura o procedimento investigativo, aplica essa comissão, sugere uma aplicação de penalidade, por exemplo, de demissão e, na hora do julgamento, o julgador diz que a pena seria de suspensão. Ou seja, ele está sendo um pouco corporativista e, de repente, você chegar lá, um órgão de fora, e dizer: - olha, essa pena está errada, equivocada, não era suspensão, não era advertência, era demissão. Então, eles têm certo receio quando chega alguma equipe da corregedoria. E8

Essa função correcional, ela se dá, na maioria dos Ministérios, em forma de mídia. Ou seja, se o chefe vir, tiver a ciência de alguma irregularidade, ele manda apurar mediante uma apuração, mas muitas de nossas reclamações... Ele precisa ter uma pessoa responsável que possa fazer essa apuração. Ou seja, há uma diferença muito grande de relacionamento entre órgãos dependendo do confronto dessa visita, quando você vai visitar determinada parte, em que ele se envolve de correição exemplar, você é muito bem recebido... E8

Olha, a Fazenda é um desses. Dentro da Corregedoria da Área Econômica, a gente tem um contato, uma proximidade muito grande com... Embora fale Fazenda, com o Corregedor, com a Corregedoria federal, que eu particularmente classifico como exemplar. Eles têm uma estrutura de pessoal muito boa, eles tem escritórios nas principais capitais, eles tem profissionais altamente capacitados em análise de dados, tal como a sindicância patrimonial que analisa declaração de imposto de renda. Eles, desde a sua origem, o Auditor da Receita Federal, ele tem que conhecer uma declaração de rendimento e, quando você bota esse

profissional, com esse conhecimento dentro de uma corregedoria... Então, o resultado é fantástico. Eu diria que, dentre os órgãos, dentre os Ministérios, a Fazenda estaria nessa vanguarda especial, a Corregedoria da Secretaria da Receita Federal, em razão do grau de excelência que atingiu lá, e o que vem atingindo. Eu acho, também, que eles mesmos sentem isso, que precisam melhorar em alguns aspectos, mas é a que eu recrutaria. É, talvez, se não a melhor, uma das melhores corregedorias que nós temos. Técnicos excepcionais, porque as setoriais estão aqui com a gente, os mais excepcionais que nós temos aqui no Ministério, a Corregedoria da Receita. Agora, eu não saberia informar qual seria a pior, a mais carente. E8

A vantagem de você chegar num órgão como a Fazenda, que tem uma Corregedoria é... Exato, nós somos convidados a tomar cafezinho. Quando você chega num órgão que não tem... Principalmente se for um órgão que tem um grande fluxo de repasses, um grande repasse de recursos. Então, chegou a Corregedoria! Fecha a porta, tranca o armário. E8

Tem Ministérios, ou tem órgãos, que têm a estrutura completa de servidores, de bens. Têm as condições para fazer um trabalho perfeito. Então, se ele não faz ou se ele tem uma transgressão, eu acho que a gente tem que ser mais rígido. E8

Então, nós tínhamos nesse Ministério quatro servidores terceirizados recebendo dois, talvez não chegasse a três salários. Cumprindo uma função importantíssima, que era entrar no sistema, ver se aquele município está ok e, uma vez dada a certificação da regularidade daquele município, conceder os recursos, fazer a remuneração dos recursos. Isso é um absurdo. Um cara desses, que não tem vínculo com a administração, que está lá hoje, mas não está lá amanhã... Recebendo menos de três salários mínimos e, desempenhar uma função tão importante como essa. Ele é muito frágil, ele é muito suscetível a qualquer ato de corrupção. Chega uma pessoa de fora, dizendo que lhe dá mil reais para ele dar certificado de regularidade do seu município ou do seu órgão. Ele dá, quando descobrirem aquilo ali, se descobrirem... Talvez ele já não seja mais empregado daquela empresa. Então, uma irregularidade dessas, é aquela coisa... Conheça a administração, para que você possa ter mais condições para aplicar a pena, uma penalidade dessas... Eu acho que o conhecimento de uma situação dessas, ela pode ser mais investigada por uma penalidade em razão de uma situação da administração, do que você chegar num órgão e ter lá, quatro ou cinco servidores, da casa, certinho, de eles incorrerem algum erro... E8

Isso eu não saberia lhe informar, nos outros Ministérios. Mas aqui, a gente tem esse controle, talvez alguns servidores não saibam. Aqui, a Corregedoria é um órgão novo, fez o primeiro concurso em 2004, entraram 45 pessoas. Dessas 45, hoje, tem 19 na casa. Em 2006, se fez um concurso, entraram 80. Desses 80, tem 75 na casa, 60 aqui na Corregedoria e, talvez, eles não saibam. Mas nós temos que levantar essa informação, o tempo que ele passou com o computador logado, quais foram os programas que ele utilizou mais. E8

Então, a rede mundial, a internet, é um importante processo de pesquisa de comunicação. Agora, se ele está fazendo aquilo com outras finalidades também, a gente tem como. O nosso departamento de informação, nossa DSI, tem como levantar esses dados é feito ou pelo menos aqui, na Correição, nós temos informações. Não saberia dizer em outros Ministérios. E8

Olha, tem Ministérios que é muito aberto, muito acessível, coloca-se à disposição, têm outros que já são mais fechados... E9

Eu atribuo isso ao seguinte: para mim, quem se fecha tem algum tipo de receio de descobrir alguma coisa, do contrário, quem não tem nada a esconder, tem a intenção de moralizar, vai querer trabalhar transparente da forma mais atuante possível. E9

Os Ministérios, eu, assim, não sei se poderia te apontar Ministérios específicos. Agora, tem o outro lado da moeda nessa situação... Porque tem Ministérios que se mostram super abertos, solícitos, mas eles têm muita irregularidade. E aí, eles se mostram dessa maneira para fazer de conta que eles estão do nosso lado. E9

É. O Ministério do Esporte, assim, esses dois Ministérios, que eu sinto não tem problema de relacionamento, os auditores do controle interno lá são muito acessíveis e tudo mais, a gente sabe que no Ministério da Cultura tem inúmeras irregularidades que não são sustentadas até agora, vamos ver o que vai acontecer para frente... E9

Categoria de Análise: Capital Social**Depoimentos selecionados**

Talvez sim, talvez, mas nem sempre. É uma coisa que depende muito da relação... Saber como é no trabalho, de como ele se comporta, não só na função no serviço. Não há uma norma. Eu acho que é muito política da casa. E3

Eu não vejo com bons olhos, não. Eu acho que, de repente, poderia haver uma capacitação dos servidores ou um incentivo maior no trabalho... Como existe nas empresas privadas. Você tem metas, se você cumpri-las, tem incluso ao seu salário uma produtividade. Eu acho que isso incentiva as pessoas, porque com o tempo as pessoas não querem ficar naquela... Vamos supor, daqui a dez anos, eu aqui. Imagina! Não vou ter mais a agilidade que eu tenho hoje, com certeza. Porque já vou estar cansada, já vou, praticamente, ter decorado tudo que está nessas folhas de papeis aí. Então, eu acho que, com o tempo, é natural do ser humano, você cansar. E3

Eu trabalhava no Ministério da Justiça, aí eu comecei a dar aula no curso de formação, que era assim, eu trabalha lá e um colega meu dava aula, inclusive é professor de faculdade e tal... Aí, ele ia defender a tese de mestrado no Rio de Janeiro, em uma semana que ele ia dar aula de improbidade administrativa nesse curso de formação de analista. Aí meu Deus, não vou poder ir! Eu falei: - Olha, eu nunca dei aula, mas... Então, ele falou: - Não, vai lá! E eu fui. Aí, dei a aula e, esse curso de formação, na época um amigo me convidou... Aí, dei a aula, fiquei avaliada lá, e ele me chamou pra dar aula no curso de PAD que a gente tem. Daí, ele me convidou para ser instrutora nesta turma e, mas, assim, nunca trabalhamos juntos. Mas, assim, eu acredito que em função da minha atuação como instrutora no curso, ou sei lá? Aí, ele me convidou pra vir pra cá. Eu gosto muito da matéria, até não estava a fim, assim, de seguir, mais porque estava me sentindo melhor no... do Estado e, eu tinha saudades da época que mexia com processo disciplinar. Aí, eu falei, então eu vou. E5

O cara que está bem relacionado, sem dúvida, se a pessoa está bem relacionada não vai acontecer nada com ela não, pelo menos nessa parte que nós estamos... E5

Eu acho muito difícil, só se acontecer um milagre. Eu até vou te contar, vou te ligar e dizer: - Oh! Aconteceu, mas acho difícil... É o que te falei, o cara envolvido com altas autoridades aqui... Eu tenho um caso do cara que participou do mensalão, o pessoal falou, beleza! Aqui dentro vai para frente o negócio, mas o juiz provavelmente vai ficar com medo por causa da dimensão do caso e vai deixar quieto. Houve uma apuração do caso no Ministério da Agricultura, o pessoal lá escreveu assim, ele foi o mensageiro que foi pegar uma encomenda. Eu falei: Ah, que isso? Que isso? O mensageiro que foi pegar o pacote dele? Que isso? O cara sacou dinheiro lá. Assim, aqui dentro o negócio anda, agora lá fora, muito difícil. Eu acho, assim, é como eu te falei. Não sou ingênua, antigamente eu era mais ingênua, isso vai dar tudo certo. Hoje em dia eu faço, mais eu não tenho essa ingenuidade de achar que realmente vai dar em alguma coisa. E5

E aí, através dessa investigação, o grupo fala: que deve encarar uma comissão de PAD ou não há motivos suficientes para ativar. Mas, na maioria das vezes, o grupo apura e diz se tem que encarar uma comissão de PAD. Se não, não é feito, não existe instauração. Mas, a nível desvinculado, porque existem inúmeros

Ministérios e existe uma administração... Aí, existem as entidades que a gente chama de Entidades Vinculadas, são braços dos Ministérios. Muitas vezes, o Ministério, ele não tem total controle dessa vinculada, o que acontece nessa vinculada. Então, dentro do Ministério da Cultura você vê que é muito organizado e tudo é apurado, o que tem que apurar é apurado. Os problemas são as vinculadas. E9

Mais ou menos. Os sofridos. Porque, se você excluir dentro das SPOAS o pessoal de orçamento, que é da carreira, o resto é tudo PCC. Então, o pessoal aqui tem dificuldade de apenar, sabe a dificuldade do cara, sabe os problemas do cara, sabe que o cara ganha pouco... Quando o cara tem empréstimo, se esteve doente, quando o cara teve internado, se já teve isso, porque a gente acompanha a vida do cara. Um cara desses teve uma punição um tempo atrás... Como eu vou pedir a demissão de um velhinho desses, que ganha R\$1.000,00, tem 40 anos de serviço, não aposentou ainda porque não quer, e fez uma bobagem a mando de outro? Posso pedir a demissão desse cara? Não posso. E12

E tudo informal. É pelo conhecimento e pela amizade. Tudo isso dá para cooptar a Corregedoria Setorial. Porque, se tiver uma infração aqui, vem três de lá que não conhecem ninguém e apuram com isenção. Porque não vai ter sentimento no meio, não vai ter conhecimento, sentimento, amizade, não tem nada. São três estranhos que caem aqui: - Eu vim aqui fazer esse apuratório... E12

Eu acho que é injusto. Como eu vivo há muitos anos dentro da legislação, eu sou legalista. Se o cara pisou na bola, ele tem que pagar. Entendeu? Se existe algum artifício para eu aliviar a aplicação da pena, tudo bem, mas se não existe, ele pague. E12

Essa questão de responsabilização... O servidor, primeiro eu achava que precisava passar por uma reestruturação na máquina pública. Aproveitando os recursos que tem hoje de informática, de tecnologia, para enxugar a máquina pública para valer. Diminuir bruta. Não é nem sensivelmente, bruta, essa quantidade de cargos comissionados da forma que é hoje, de livre nomeação e exoneração. Olha, você pega um sujeito que nunca trabalhou na vida e coloca num cargo. A lei permite que você coloque num cargo de relevância. O único atributo dele é ser teu amigo. E13

Categoria de Análise: Capital Cultural**Depoimentos selecionados**

Vocês vão se deparar com dois tipos de servidores fator: servidores faltosos, digamos assim... Um é aquele camarada que cometeu uma infração por desconhecimento, por falta de treinamento, de conhecimento para atuar na sua função. Nesse caso, aí você vai se deparar com uma pessoa nervosa, com medo de perder o emprego é uma situação que a gente identifica logo de cara. E tem um outro grupo, que são pessoas especializadas em atacar os cofres públicos e essas pessoas são chamadas informalmente de malas. Esses são extremamente perigosos, são pessoas que conhecem o serviço, conhecem legislação, são pessoas que o tempo todo na sua atuação de infração estão avaliando a possibilidade de serem descobertos, então eles já entram com advogados e tudo mais. E1

O mala é aquele sujeito que quando você abre o processo contra ele, dentro do órgão dele, faz aquela cara de espanto! Mas o fulano! Fulano sempre foi um especialista, um servidor que conhece a fundo o seu serviço... Justamente por isso! Eles sabem onde estão as brechas, sabem como saltar. E1

Então, esse cacife, do conhecimento, da burocracia, do trâmite, é um negócio... É uma senhora arma que eles têm. E1

Olha, lá quando eu estava no INSS, realmente é a maior escola... Não tem nem como eu dizer. Quando eu estava lá, a gente costumava brincar... (ênfatisando), brincadeira mesmo, servidor que ganha prêmio de produtividade... Pode olhar para ele com outros olhos, porque alguma coisa está errada. É uma coisa horrorosa de se dizer, né! Eu trabalho horrores, meus pais são servidores públicos e trabalham muito, mas a gente brincava assim, dizendo: - Olha está todo mundo produzindo X. Você tem uma parcela que tem uma produtividade muito boa, está produzindo X + 20. Então, esse que está produzindo X+ 20 é um pouco fugindo da licitação. Normalmente é assim. Porque é assim? Ele está produzindo mais para inserir os processos de falcatura... E você, na amostra, com um universo maior, para pegar o que, eventualmente, não se consegue pegar... Com problemas, entendeu? Mas é uma brincadeira, brincava bem mesmo. Muitos produzem bem mesmo, mas a gente brincava né? Que o servidor, lógico, levanta isso como defesa, né? Porque, eu não sei. Quantas vezes isso aí é, justamente, para deixar passar... É bem maior! É muito grande, né. Se eu faço a contagem em cima de 10 processos, eu vejo o todo. Se eu faço em cima de 200 eu vou ver 10%. E4

É, quando eu trabalhava lá no Ministério da Justiça, que eu pegava muito caso, principalmente, o pessoal rodoviário. Tem gente que está sendo demitido por causa de trinta reais, é freqüente demais da conta. Ah! Você está com a documentação irregular, eu te libero se você me der aí um café. Porque que o cara faz isso, né? Olha, o Policial Rodoviário, ele não recebe mal. Se você for comparar com o salário do brasileiro, eu não sei quanto está, mas está mais. Algo em torno de cinco mil reais, quatro mil e pouco, por aí. Mas, assim, é um salário que não é ruim. E se você considera no que a população ganha, não é ruim de jeito nenhum. Ainda mais que é nível médio. Não é uma coisa, assim, o cara trabalha em cima de plantão, então, ele tem

folga... Fora tudo isso, que acho absurdo, quando a gente está na administração de um serviço público, o cara tem estabilidade. E5

Eu estou falando o que assisti o que sinto, assim, dos concursos novos. O pessoal que entra é uma molecada! Gente de vinte e poucos anos. Eu lembro do meu concurso, o pessoal que entra, eles entram com uma visão, assim, vamos consertar essa porcaria. Isso aqui está muito ruim, vamos arrumar isso. São idealistas, eu estou falando o que vejo. É só uma percepção que eu tenho. Então, todo mundo é idealista, todo mundo quer fazer o correto, essa moçada nova... E você chega, em um lugar que acabou de entrar num concurso, você trabalha com o pessoal antigão. Esses antigos querem se aposentar, muitas vezes, graças a Deus não aconteceu comigo, mas vários colegas meus que entraram relataram assim, é... O pessoal mais novo era boicotado pelos velhos, as coisas que eles colocavam, não iam para frente. O pessoal não aprovava. Porque isso? Para não se indispor politicamente, porque esses cargos, assim, de coordenação, direção, consultoria e tudo mais, são cargos de confiança. Então, se o cara está ali, ele não pode ser ele. Não pode desagradar a todo mundo. Não pode contrariar todo mundo. E5

Porque acho que as coisas já têm mudado. Eu acho, assim, antigamente a fé que rigorosamente não ia dar em nada, nunca, era bem generalizada. Agora o cara sabe que tem o trabalhinho de responder um caso, uma mão de obra... Assim, eu acho que vai evoluindo além de responder um caso, ele já está começando a receber cenas de vários casos, tipo meu vizinho lá, foi demitido. E5

Eu acho, assim, agora quando servidor vai praticar uma fraude, um irregularidade, ele é mais cuidadoso. Não é uma coisa tão escancarada como era antigamente. O cara vai, pega lá a propina na cara de todo mundo... É isso aí, era uma coisa muito aberta, ninguém tinha respeito, agora o cara tem um trabalhinho vai para um lugar mais reservado. O cara se dá ao trabalho de ter certos cuidados. Eu digo, assim, não só a atuação disciplinar nossa aqui, mas também de outros órgãos, existe uma fiscalização maior, a polícia investiga muito mais, tem um trabalho mais efetivo agora do que antes. Então, os caras têm uma mão de obra, nós estamos dificultando a vida deles. E5

É proteção. Para você conseguir demitir um servidor público que está em abandono do cargo, por exemplo, é difícil. Você tem que demonstrar no processo a intenção dele em abandonar o cargo. Quer dizer, então, as faltas não são o suficiente. Tem que ter tido a intenção. Não bastam os pareceres da AGU e da CGU. Opinião sobre isso? Como é que você consegue demonstrar isso? Difícil, porque ele declarou: Eu quis sair porque eu fui trabalhar no barco. Ele assinou o que ele escreveu. E12

Eu quis sair. Se ele não confessa... Ele fala: Não, eu quero voltar, eu tive umas faltas... É que eu tive uns problemas, mas eu quero voltar a trabalhar. Pronto, ele vai sair corrigido. E outro ponto: A análise das punições. O julgamento é das Autoridades, mas, a análise das punições é feita previamente pela Consultoria Jurídica. A Consultoria Jurídica é um órgão da CGU que fica aqui dentro do Ministério. Então, tem uma rotatividade muito grande de pessoal. Não é como antigamente, que a gente conhecia os Advogados da União que analisavam os processos. Eles foram os mesmos durante seis, sete, oito, dez anos. Hoje, quando você vai falar com um advogado, é um diferente. São advogados recém formados, passaram agora no concurso, novinhos. Não têm experiência. Escrevem cada coisa absurda. E12

Categoria de Análise: Capital político**Depoimentos selecionados**

Nós temos um grande problema dos servidores que não são da carreira, servidores que vem de fora para assumir cargo de chefia. Certas pessoas, às vezes, não conhecem procedimentos administrativos e também, muitas vezes, cometem erros por conta desses desconhecimentos ou, até mesmo tentam favorecer politicamente as pessoas que os indicaram para os cargos. E1

E o maior problema nosso, também, é o problema com relação aos cargos comissionados. Isso é um grande problema, porque esses cargos comissionados são cargos de provimento do Ministro, que é um político. Que bota gente lá dentro que não tem compromisso com o interesse público. Estão lá ocasionalmente. E2

São os atestados abonadores que a gente recebe... É, atestador abonador. São testemunhos de abonadores que eles trazem para o processo, que não sabem nada sobre a irregularidade, mas sabem que ele é pai de família bom, ele tem seis filhos, nunca fez nada na vida, nunca matou ninguém e vêm certidões abonadoras de político, retirando o processo essas coisas assim. E2

Mas, eu sempre costumo dizer o seguinte: quando você tem retaguarda, ou seja, a pessoa que designou você para apurar, ela lhe dá sustentação, também nessa área política, o problema se resolve. Eu costumo sempre dizer: a questão política não é o meu problema, o meu problema é esse aqui. Quando eu sofro pressão política, eu, automaticamente, transfiro para os meus superiores dizendo: vocês vão cuidar dessa parte aí e eu vou cuidar da parte do processo. E1

É administrável a partir do momento que não se transgride. Porque se houver realmente a constatação de... Fazendo gestões que ocorrem para verificar se aquela irregularidade não teria uma outra que ver... Uma coisa bem... Uma confusão. Quando o TCU condena pessoas, o TCU condena. Então, muita gente da administração acha que aquela condenação que vai fazer com que ele devolva o numerário, que foi, por multa, aplicado pelo TCU... Tem muita gente da administração que acha que aquilo já é o bastante. É, mais ou menos assim, que ocorrem esses pedidos. Essas gestões no sentido de não alcançá-lo administrativamente. E2

Nos ministérios eu não acredito. Pelo fato de alguns ministros que não são técnicos e são eminentemente políticos, não acredito. Se você me pergunta se eu acredito, eu acredito que não. Eu acredito que o nosso ministro, além de ser uma pessoa de moral elevada, ele é muito técnico, eu estou muito tranquilo e tenho a maior honra de trabalhar aqui. E2

Você diz os protagonistas de irregularidades que nunca conseguem ser alcançados dentro de um PAD? As pessoas mais graduadas. Elas são um complicador, porque você vai ter que fazer uma correição com pessoas do mesmo nível hierárquico dele, já é um complicador. Se ele é um servidor de natureza especial, como Secretário Executivo, que já é um complicador, porque você vai ter que arrumar uma pessoa do mesmo nível hierárquico dele... Então, já é complicado por aí. Essas pessoas são difíceis da gente fazer processo contra

eles... Existe até problemas relacionados com pessoas que já saíram e a gente teve problema para montar punições, existe mesmo. E2

A pessoa, ela está recebendo alguma coisa por aquilo, ela tem um interesse dela particular de emprego. E, também, a gente não pode condenar porque é complicado. Enfim, são interesses outros particulares que acabam permeando essa... (não completa) e gera toda essa coisa. Quem sou eu para condenar, a gente nunca sabe. Mas, normalmente, e acho que é interesse de emprego. Não, eu digo assim, o interesse particular da pessoa. Por exemplo, algumas pessoas que estão no governo. Vamos supor, tem uma família inteira que é arrimo de família, como se diz, que depende, de repente, de um político desse para manter o emprego. Então, é complicado eu dizer que essa pessoa, de repente, se um dia ela vier defender esse político por alguma coisa, ainda que condenava o que ele tenha feito eu não sei até que ponto, entendeu? Não que eu não vá correr atrás, eu vou correr atrás, fazer o processo e assinar, mas dentro de mim, nas nossas funções a gente tem que exercer assim não tem jeito. Mas dentro de mim, sei que isso, essa conduta dela é condenável porque tem todo um histórico atrás disso, tem toda uma necessidade por trás disso, eu aprendi a ver isso, até achava diferente, pensava diferente.E3

Sei lá, achava que não, que as pessoas deveriam correr atrás de outra forma, tinham que lutar por si mesmas, essas coisas assim. Mas a realidade não é essa. A realidade é bem diferente, bem mais complexa eu acho. Então, não sei. Não é assim tão simples. E3

O negócio empaca, não anda, não vai pra frente de jeito nenhum, prescrevendo. Para na mão de um, segura, segura... Aí, finalmente, quando o cara decide que a gente está queimando o filme dele... Aí, passa pra outro, aí, segura, segura. Então, é assim... Quando chega na hora de responsabilizar. Claro que tem essas situações, que essas autoridades... É impressionante. Elas conseguem apoio do Tribunal de Contas da União para falar que a ação dela foi correta, (risos)... Sem pé nem cabeça. É um caso que um cara foi pegar declaração do TCU dizendo que ele não fez nada de errado, e fez tudo demais. E5

Aqui, efetivamente na CGU, é a indicação. Foi considerando o histórico que a pessoa tem, a experiência dela na área disciplinar. Então, não tem ninguém aqui que, pelo menos que eu saiba, né? Que veio para cá e vamos mexer com PAD a primeira vez na vida e nunca viu. Então, a gente já conhece há muito tempo, boa parte dos corregedores já conheceram durante o curso. Agora, fora daqui, por exemplo, na Consultoria Jurídica do ministério da justiça é por ordem alfabética... (risos) os F e os G vão lá para área disciplinar. Então, Flavia, Gabriela, Getúlio... (risos). Então, é assim, tem alguns lugares que não tem pé nem cabeça. E5

Não, ela é colocada. Eu fui colocada, ainda bem que eu tinha, assim... Eu fiquei até pensando, não sei se vou para o parecer ou assuntos disciplinares... E5

Mas eu não tenho vinculação com a Administração Pública. Eu estou aqui exercendo um cargo de confiança. Faço até questão de dizer que existe certa carga, um pouco, não muita coisa, digamos, da mídia em relação a isso. Evidente que o excesso de cargos de confiança, é uma deturpação, digamos assim. Mas, pode parecer que eu estou defendendo a minha situação... Entendo que cargos de confianças são necessários. A questão é

o problema da quantificação disso. Porque quando me partiu o convite do... É preciso que haja esse grau de confiabilidade em certos órgãos da administração pública. E7

A questão do aspecto político, querendo ou não, dentro de órgãos a gente sabe que existe um envolvimento político muito grande, isso em relação a certos cargos. Existem certos cargos que são intocáveis. E9

Muitas vezes, num caso... Assim, até o momento, eu não passei por uma situação assim, que chegassem assim: - Olha: esse caso, não manda para frente! Mas a gente sabe que acontecem situações, já ouvi pessoas relatarem... E9

Política. E, muitas vezes, a pessoa pode estar recebendo algum tipo de vantagem, seja em espécie, seja em favor, entendeu? Para engavetar o processo ou para aliviar na aplicação da penalidade. No caso do Ministério, mas é tão... Vamos aplicar uma advertência, entendeu? E9

Quando os cargos são mais altos, com certeza. Mas existem situações, às vezes, de grupos, de classes, digamos, de servidores públicos. E9

Que classes?...(risos) Não vou falar, não... E9

Porque não há esse compromisso com o Estado Isso é patente. Até porque, eu vejo que nossa cultura é outro problema que contribui pra isso. Nossa cultura diz: aquele que for eleito e não roubar é um trouxa. O conceito social é esse. E a gente sente isso e isso reflete aqui dentro. E13

Ah! Claro, reflete aqui. Nós não. A gente tem cuidado por quê? Eles são funcionários de carreira. Eu não vou botar todo o meu nome, meu currículo... E eu tenho uma remuneração razoável, eu não vou abrir mão dela por deslize idiota, por deslize nenhum. Minha formação não me permite fazer isso. Como eu, muitos. Mas os que vêm de fora, só para o cargo? Ele já vem no compromisso daquele que botou lá. Para fazer o que? Para mirar o nosso trabalho. Pode até mirar, mas mire na mira certa. O problema é que não mira certo. E13

Isso é uma crise da sociedade brasileira. Envolve o serviço público. Assim como a Administração Pública reflete a sociedade, nosso Congresso é o espelho do povo. Lutar contra isso é muito difícil. Tem muita gente séria? Tem. Muita gente séria. Mas tem muita gente não séria em posições de relevância. Então, isso desestimula os sérios. E13

Acho que dá uma desmotivação. Tomam-se decisões, a título de decisões políticas, que de políticas não tem nada. Interesses pessoais... Se sobrepõe ao interesse global, interesse coletivo. Com certeza. E13

Em todos os níveis do Estatuto. Quantos incompetentes ocupam cargos e vão continuar ocupando porque só têm aquilo. Ele não emprego, não tem vínculo com a administração, veio porque era político de alguém... Fica pulando daqui pra lá, dali pra aqui. Então, isso é um problema, porque desestimula aqueles que querem realmente fazer alguma coisa. E13

Categoria de Análise: Estratégias**Depoimentos selecionados**

Aí, já está se criando, do outro lado, uma estratégia dos acusados, eles contratam advogados, mas o advogado não aparece no processo. Aí, o que acontece quando o processo termina... Aí sim, o advogado entra com uma procuração e pede a anulação do processo. E1

Então, geralmente, eles tentam intervir para evitar a apuração, porque depois que a apuração está instaurada, aí é como se fosse uma bola de neve que vai crescendo, crescendo... E aí eles não têm como deter. Geralmente, eles atuam nesse primeiro momento aí. Utilizam estratégias políticas para evitar a apuração. E1

As estratégias utilizadas? Olha, já aconteceu comigo desde retenção de documentos... De solicitar documentos, solicitar providências e o negócio ficar na gaveta de alguém até ser cumprido. Você ter que exigir e correr atrás, para poder ser cumprido, até telefonema pessoal de políticos tentando impedir a apuração. Então, eles atuam de várias formas... Mas a mais comum, mesmo, são as ligações que eles têm para tentar impedir o andamento das coisas. Você pede uma informação dependendo para a apuração e o negócio fica aí meio engavetado, normalmente, eles se utilizam disso, e dos entraves burocráticos. E1

Para anular, às vezes, a comissão até consegue driblar o judiciário e o processo desmancha por conta de algumas alegações que não fazem o menor sentido. Olha, hoje o que está mais chocando aqui, com o trabalho disciplinar, é a questão do Defensor da Ativa, da necessidade do Defensor da Ativa assumir o processo. E4

Um acoberta o outro. É o que eu estou te dizendo. Muitos casos de demissão, eles não sobem para autoridade, que é o ministro. Eles ficam engavetados lá em baixo, porque existe uma conivência de um com o outro, porque todo mundo recebe. Não dá em nada. E o pessoal está lá faz tempo! É, quantas vezes eu já vi frase assim?: - Isso aqui sempre foi assim e você está sendo ingênua de pensar diferente. A vida toda funcionou assim, todo mundo sempre recebeu propina na Polícia Rodoviária, ou seja lá onde for. Sempre foi assim. Você está querendo inovar demais, então... E5

A legalidade ela tem ficado, assim, a aparência de legalidade, você olha para um negócio e aparentemente ele está perfeito, por exemplo, licitação. Está tudo bonitinho, você vai, todo mundo tem proposta bonitinho, tudo bonitinho... Qualquer um que entra diz que está ótimo, assim, essa habilidade que tem de maquiagem o negócio... Então, é assim, a gente, para nós da corregedoria, a gente deveria ter uma estruturação muito melhor para enxergar a fraude onde ela parece estar correta. Eles são muito habilidosos, ainda mais quando é muito dinheiro, aí né? Eles deixam o negócio parecer perfeito. E5

É porque, possivelmente sim, eles não tomam nenhuma ação. O tempo vai correndo aí, o prazo vai correndo também... Então, a possibilidade de transcrever é muito grande. E9

Exatamente. Não instauram comissão. Eles apuram, porque antes de você instaurar uma comissão você pode sofrer uma investigação prévia.

Provavelmente. Você consegue pessoas boas para fazer isso? Consegue. Mas, tem muita gente que faz isso só para enrolar. Se um processo poderia terminar em 60 dias, vamos terminar em 120, em 180. Outra questão é uma possibilidade de uma produção de provas ser limitada para a comissão. Você não tem como, por exemplo, obrigar que um particular venha depor num processo disciplinar. Você chama, se ele não quiser vir não vem. Você tem que pedir ajuda a Polícia, ajuda ao Ministério Público, para poder vir. Nosso processo disciplinar ele muito, assim,... Assegura-se muito o direito de ampla defesa. É necessário? É, tem uma, assim... Como eu posso dizer... Um cuidado excessivo dessa ampla defesa. Onde o servidor maior, ele é intimado para apresentar defesa, e se ele apresenta e ela não é boa, não é apta a ser chamada como defesa, a administração é obrigada a nomear um defensor público. Um defensor daqueles para que faça essa defesa. Se a pessoa souber levar um processo disciplinar, ela enrola o tempo que ela quiser. Sai de licença médica, viaja, alega algumas imunidades... Quando está no final, apresenta testemunhas. Apresenta testemunhas de outras localidades, tudo prejudicando o andamento do processo. E11

Alguns sim. Outros são as pessoas que são mais bem instruídos ou melhor assessorados. E11

Por advogados especialistas. Você tem advogados bons na área. Outros, porque tem alguns dos acusados que já responderam a tantos processos que são especialistas em PD. Já sabem quando está acontecendo... Se tem alguma novidade, ele deixa a novidade para alegar no final, porque eles já são acusados de carteirinha, já são freguês. Tem acusados aí que estão respondendo processos há três, quatro anos, e vários processos. Então, vamos supor uma comissão de licitação... Ela não licita um processo, ela licita vários. Se ela cometeu irregularidade em um, então, provavelmente ela cometeu em vários. Então, ela já vem respondendo a processos já... E11

O que eu posso falar é lá do INSS. A categoria que era responsabilizada era a dos agentes administrativos, que era o pessoal que concedia benefícios. Era a nível de segundo grau, ficava atuando diretamente com o público, tem mais chance de errar. É uma categoria menos forte do que Fiscais e Procuradores. E11

Categoria de Análise: Valores / Moralidade**Depoimentos selecionados**

Além da lealdade a administração... É você atuar dedicando todo o seu esforço ao bom cumprimento da sua função. Essa questão da lealdade é um negócio que o meu avô dizia assim: - Não tocar a mão no que é dos outros... O dinheiro da administração é da administração, não vou usar ele ao meu bel prazer, eu acho que esse valor moral, de respeitar o erário falta a alguns dos gestores, infelizmente, esse valor está faltando para muita gente. E1

O servidor, por força da Constituição, é obrigado a seguir alguns princípios: um deles é o da moralidade e o outro da legalidade. Se todos seguissem já a legalidade seria suficiente. E1

A moralidade, dentro do serviço público, ela vem a reboque deste princípio da legalidade. A primeira coisa que você observa na administração é a legalidade, o cumprimento dentro da lei. Mesmo dentro do cumprimento da lei, existem questões morais, essas questões de natureza moral são ligadas, basicamente, a esse respeito ao Estado a lealdade à administração. E1

Mas, infelizmente, alguns gestores procuram utilizar a legalidade sobre outro prisma moral que é do favorecimento a um determinado grupo, determinada pessoa. Aí, às vezes, ele consegue, inclusive torce o entendimento da lei para favorecer A, B ou C. E1

Com certeza, é uma questão ética. O Kant, ele dizia que todo ser tem dentro de si uma noção clara, mais ou menos, do que é certo e errado, essas pessoas sabem que elas estão cometendo infrações, mas elas não tem algo chamado freio moral para impedi-las, ela não tem aquele pensamento: - não vou imprimir aqui a receita de bolo na impressora da repartição porque vai gastar o cartucho, ela não faz essa distinção. Infelizmente, é uma questão moral, o meu avô diria que é uma questão de criação, mas a criação nada mais é que uma passagem moral para os seus filhos, então eu acho que é uma questão moral. E1

Eu acho que falta um pouco de conhecimento sobre a ética, entende? Eu acho que o nosso código de ética é muito incipiente... Para você ter uma idéia, quando da instalação do código de ética, havia uma determinação no próprio código que todos os órgãos públicos teriam, necessariamente, suas comissões de ética. E essas comissões de ética teriam atuação no âmbito desses órgãos. Muitas condutas éticas inseridas no código de ética são deveres e proibições... Estão relacionadas com os deveres e proibições da Lei 8112, que é de regime disciplinar... Fica instaurando muita coisa com relação a deveres, a descumprimento de deveres... São coisas simples e, às vezes, perde um pouco o foco nas coisas maiores que são mais problemáticas, em relação a cargo, a improbidade essas coisas todas. Então, eu acho que o código de ética deveria ser uma coisa... E as instituições não têm instalado, necessariamente... Essas comissões de ética não funcionam... E como elas não funcionam, eu acho que falta, vamos dizer assim, essa coisa com a medida da ética no serviço público. Para a pessoa, quando entra, ela ter essa noção... Ser exaustivamente ensinado para ele quais são as condutas basilares dos servidores. E2

A gente está muito preocupado nessa questão da verificação das maiores áreas risco, que vão ensejar ou podem ensejar ocorrência de riscos. Então, está sendo proativo na medida em que nós estamos treinando

gente, estamos verificando essas áreas de risco, estamos promovendo discussões. Eu acho que passa, também, por esse problema da ética, da moralidade... E2

Porque eu acho que quando os servidores estão entrando no serviço público, é o seguinte: a necessidade do trabalho dele, da força de trabalho dele, é tão grande que estão se deixando de lado, insistentemente, esses treinamentos. Melhores treinamentos com relação a essa parte toda da ética, da moralidade... E2

Só que aqueles princípios, aquilo lá não é lei. São princípios. E os princípios são muito maiores que as leis. Então, eu acho que aqueles princípios englobam tudo. São princípios da legalidade, da probidade, da moralidade. Isso sim é muito maior do que a lei 8112, do que a 8429. E2

Mas, lá eu tenho certeza que tem, muito arraigado no Direito Administrativo Português, essa noção da ética, da probidade, da moralidade. Tenho certeza disso, porque lá a Comissão de Ética funciona. E muito bem. Porque as Comissões de Ética lá, elas quando estão apurando condutas éticas, ao mesmo tempo, elas estão toda hora soltando informativos sobre o que se espera da pessoa... Quais são as condutas, em tese, que fora, praticadas por um para não serem praticadas de novo, o que tem que ser observado para não ser feito de novo. E2

Não sei dizer que vem só de família... Eu acho que não. Eu acho que é alguma coisa individual, interna mesmo da pessoa, do ser humano. Claro que família e religião influenciam bastante nisso. Mas, eu acho que não é só... Porque a gente vê que às vezes a pessoa teve tudo aquilo, mas... Enfim, às vezes, faz coisas... Então, eu acho que é um conjunto de fatores que envolvem tudo: família, religião, a própria pessoa mesmo. Eu não sei. Eu não consigo definir não. Vem de dentro mesmo, muita coisa vem de dentro, de uma coisa anterior a isso, que ninguém sabe o que é (risos). E3

A moral é isso, ela vai permear todo o principio dessa, dessa forma, em todos os casos; Às vezes eu não consigo fazer isso, mas naquele caso que a moral... São coisas que, normalmente, me saltam aos olhos porque são processos éticos, né? A moral muda, mas a ética não. Então, eu estou errada. (rindo). Então, são coisas que você sai predestinada a fazer, eu até brinco, eu estava... E4

Que valores morais? Puxa vida, essa questão dos valores eu vou te dizer... O que o bom servidor é... Porque vá que eu esteja definindo errado... Olha, eu acho que, primeiro, um bom servidor tem clara essa noção da moral que a gente está aqui cuidando, de um bem moral. Essa questão de não se descuidar na lei, não dizer, assim, isso aqui eu posso fazer porque a lei não me proíbe. Porque se não, a gente ia ficar aqui sendo absorvido pelo poder público. A gente nunca vai conseguir... Então, ele tem que ter essa idéia que não é só lei, é algo além. Esse além, eu acho que passa pela idéia que a gente cuida e que é um bem de todo mundo e que isso tem uma repercussão não só na sua vida, mais na do seu vizinho, da sua família, na vida não só dessa geração, mas da próxima e da próxima e da próxima... Qualquer coisa que você faça agora, achando que é bom... Que você se beneficia que você resolve seu lado. Às vezes, para você tentar arrumar, leva mais de uma geração. Então, ele tem que ter esse caráter, de olhar pelo todo. E, mas do que pelo todo, olhar, realmente, no que está vindo por aí é algo totalmente subjetivo mais tudo bem. E4

É a índole do servidor. Quem recebe dez reais de propina está potencialmente apto a receber duzentos, quinhentos, um milhão, o que for. É da natureza da pessoa, quem não recebe não recebe mesmo. E5

Não sei. Não tem como. Porque tem hora, é eu digo, assim, o serviço público não é ruim, não tem uma justificativa dentro do serviço público. Isso é muito difícil na minha cabeça, não tem uma razão para uma pessoa do serviço público meter a mão, roubar. Não tem um salário ruim, que o cara passe fome. Eu não conheço passar fome no serviço público, o cara tem estabilidade. Então, não tem razão, se ele está insatisfeito com o trabalho... Eu trabalho aqui, então, o trabalho não está valendo a pena? Você está ganhando pouco pelo seu trabalho? Olha, existe concurso. O problema é da pessoa, não tem uma justificativa. Então, é isso aí, recebeu propina tem que pagar mesmo. Não interessa quanto foi. Se oferecer a gente honesta, impossível. E5

Basicamente, o valor moral. Porque, olha só, não tem.. Você pode até esticar um pouco mais, mas olha só, o que a pessoa está na minha cabeça, pensa na hora de fazer a... Ele tem que ser mau caráter ou não? Se o cara tem vocação para passar a mão, ele vai passar a mão e só aparecer a oportunidade, entendeu? Ele não vai ter receio, pudor, não sei o quê. Ele tem a pretensão a praticar o ilícito, ele tem, na minha concepção ele tem um... E5

Ele não tem um lado moral, qual seria a salvação para uma situação dessa? Ele ter certeza que vai se dar mal. Se ele tiver a certeza que vai se dar mal, aí eu acho que ele ia conter esse ímpeto dele, entendeu? E5

É. A honestidade é um valor, porque olha só, diz respeito a tudo, né? Desde roubar, desviar dinheiro público, cometer irregularidades, assim, no dia a dia, no serviço, trocar favores. E5

Com relação aos valores, eu poderia ir lá para trás. Além da legitimidade do Estado, passa a meu ver, por uma questão que, acima de tudo, passa por uma área meio política da democracia em si. Ou seja, se a autoridade é fruto de uma gestão democrática, ela é legítima. Então, antes de tudo, o Estado é legítimo. O Estado, os representantes são legítimos, têm tido aí laços... Porque eles são frutos da vontade pública, da população. Então, a partir do momento que o Estado é legítimo, esse, por sua vez, tem que corresponder os anseios da sociedade. Então, o que ocorre, se ele não exercer uma fiscalização crescente sobre os bens públicos, que são bens para os próprios indivíduos, ele está também infringindo essa responsabilidade. São responsabilidades concomitantes. É um caminho de ida e volta. Então, se o indivíduo, ao depositar seu voto na urna, está jogando, está conferindo a responsabilidade à autoridade, ela deve corresponder ao próprio no sentido inverso da coisa. E7

No Nordeste, eles sempre falavam assim: aqueles que defendem a moralidade, não exatamente o caso da moralidade, a defesa é mais do que moralidade, defesa da probidade. Nós somos considerados meio que desmancha prazer. Se quiser olhar por esse lado, que seja desmancha prazer. Claro que eu não vou fazer aqui acomodação deles lá, que estão achando que aquilo é prazeroso. Mas, se tem alguém com interesse de fazer farra com o dinheiro público e tal, nós vamos desmanchar esse prazer mesmo. E7

Você fala na responsabilização pública, valores morais... É engraçado isso, Roberto. A moralidade é uma coisa que me passa um pouco ao largo, não era para passar tanto assim. De fato, a gente não pode

confundir. Uma coisa é a defesa da probidade, moralidade entra por questões mais subjetivas. Mas, acho que você não pode desassociar uma coisa da outra. Claro que não, porque eu estou sendo ímprobo, eu estou sendo no sentido ato e moral. Evidente que sim, às vezes, as pessoas confundem porque vêem a moralidade como princípios ligados às questões familiares e tal. E7

É uma coisa que eu sempre falo que vale para a Administração Pública. Aqui, é muito fácil você ser honesto, correto, com os holofotes sobre si. Então, por exemplo, se eu chegar e disser: Oh! Rapaz... Muito orgulhoso, detectamos uma irregularidade grave. Ninguém soube ainda, vamos chamar a mídia aqui e tal, e dizer: - Olha, a CGU está fazendo isso. Claro, é muito interessante. A gente tem orgulho disso. Isso é bom para o nosso ego e tal, e mostra cumprimento de dever, mas tem situações... E acho que todo mundo passa por isso, você já passou, eu passei. Enfim, a gente sabe que ninguém vai saber, não tem holofotes ali, é uma verdade que você tem consigo mesmo... Você... Para te dar um exemplo: se vem um cidadão aqui, por exemplo, e quer me oferecer uma propina. Digamos que fosse uma coisa, assim, absurdamente sedutora, entre as... Porque, é claro que para mim, tanto quanto para você ela não nos seduziria, nos agrediria. Mas, entre as... Aí, essa questão da sedução, eu posso imaginar o seguinte: não tem gravação, não tem nada aqui... Isso para oferecer um documento para ele e, sendo assim... Então, tem situação que tem que estar em contato consigo mesmo, com a verdade, com a sua consciência. Essa que é a verdadeira moralidade. Ali, ninguém vai saber... Se tivesse a câmera que mostrasse que ele está ganhando isso, ali. Ela vai saber que eu recusei a proposta, entendeu? Então, eu acho que essa questão da moralidade, ela passa por uma situação íntima. Essa situação que tem que ser inerente a todos nós. E todo mundo tem que trazer esse conceito arraigado de família, de sangue, entendeu? Não é só o servidor, que é concursado... Que, automaticamente, ele aprendeu, exatamente, a excelência do negócio... E você traz lá de trás. E7

É, às vezes, o servidor... A pessoa não é servidor efetivo, era apenas investida no cargo, né? Então, ela já saiu. Como é que vou aplicar penalidade? Ou seja, posso até aplicar... Ou seja, a saída dele, às vezes, em vez de ser a pedido, vai ser a bem do interesse público. Ou seja, ao invés de ser por exoneração, passa a ser a destituição do cargo. Mas isso, pouco tem efeito prático. O efeito melhor, na reparação do dano causado, restituição ao erário, todos aqueles valores perdidos. Então, os casos que aqui chegam são apurados todos só que: se aplicam penalidades em todos, não? Há casos aqui que nós até não verificamos a ocorrência. Não é o caso que você possa aplicar pena. Por exemplo, nós temos casos aqui, de denúncias que nos chegam por intermédio de que a pessoa que teve o nome publicado no Diário Oficial equivocado. E a pessoa quer que instaure um processo disciplinar para verificar quem deu causa aquele erro. Puxa! Mas é muito pequeno, isso para você. E8

Recentemente, você falou em custo de controle, saiu uma reportagem na Veja, naquela coluna Radar, dizendo que para apurar uma irregularidade que causaria um prejuízo de R\$40.000 (quarenta mil reais), Técnicos do Tribunal da Justiça teriam gasto R\$400.000 (quatrocentos mil reais) em: viagens, diárias, passagens, para verificar arquivos. Então, é a questão do custo-benefício. Você vai instaurar um PAD, deslocar servidores, a questão do homem/hora... Para verificar porque o servidor quebrou uma porta? A maçaneta quebrou? É feito também esse juízo. Por isso, é melhor se investir em prevenção, investir na difusão da ética, inclusão de

valores como honestidade, a importância do interesse ao respeito à coisa pública. Ou seja, investir na vocação da coisa pública, só quem deve ficar na administração, só quem deve ingressar na administração pública, é aquela pessoa vocacionada realmente. Aquela pessoa que consiga ou que possa viver dentro de um padrão de estabilidade. Porque o servidor público, ele é estável e com um salário condizente com sua função. Mas, se ele quer auferir maiores ganhos, então, ele deva ir para a iniciativa privada, a gente procura difundir isso. E8

Eu acho que, acima de tudo, cidadania. Ou seja, quem está na administração pública... A razão da existência da administração pública é o cidadão, e a sociedade. Na medida em que a administração não atinge esse fim, pode ser perfeitamente legítimo alguém questionar. Por que toda essa estrutura? Manter essa estrutura, que é uma estrutura cara, uma estrutura pesada, se eu não tenho retorno? Então, eu acho que o valor maior que ampara a responsabilização é a cidadania. E8

Infelizmente essa questão do tratamento mesmo, voltando àquilo que é moralmente tolerável. Em tese não configura uma irregularidade, mas poderia ser informado também. Não sei se configura uma burla a ética. Se tivesse que ser informado a comissão de ética, mas pelo menos isso aí ia tudo para a ouvidoria, para que tomasse... Para o servidor não agir com autoridade que garante administrar. E8

Olha, eu pegaria moralidade, pelo seu sentido, como o seu significado primeiro honestidade. Só que, muitas vezes, a moralidade, ela choca com a legalidade. Se choca nesse conflito aparente que deve prevalecer todos os treinadores dizem que uma situação que tenha previsão do leigo seja legal, se ela for imoral ela é inválida. Nós temos um exemplo claro disso, seria a concessão do benefício de questão vitalícia para ex-governadores. Aí, você vê, às vezes, aquela pessoa passou um mês na função de governador, ou passou três, ou seis meses nessa função e pede esse benefício. Essa pensão vitalícia, é legal, é. A lei prevê, mas é imoral. Você vê que um trabalhador normal contribui a vida inteira, durante 30, 35 anos, agora com a reforma da previdência ele, não basta só essa contribuição... Ele tem que ter o mínimo de idade, essa mínima idade se traduz em quê? Em mais contribuição. Para cobrir uma aposentadoria que, muitas vezes, não condiz com que ele contribuiu e, de repente, o indivíduo, porque passou um mês, porque substituiu o governador por algum motivo, às vezes, até de eleição, ele vai pedir pensão vitalícia? Ele, sem qualquer contribuição atuária, quer dizer: É legal, é. Esta Lei Estadual prevê, mas na minha ótica é imoral. Então, esse conflito entre o legal e a moralidade administrativa, eu atento para o sentido primeiro, honestidade. Eu acho que ela perde. E8

Olha, são vários, o primeiro dele é a cultura de não se punir. A cultura de se ocorrer... De, não vai ocorrer novamente... É como eu disse no início, a ausência de punição, ela, por mais branda que seja uma advertência, uma suspensão... A ausência de punição, ela é o grande catalisador de todas as situações que você venha lidar. De repente, se aquele servidor tivesse recebido a primeira punição, uma advertência, uma punição de 2, 3 dias, ele iria pensar, acho que 10 vezes, antes de cometer qualquer ato. Ou, até mesmo não cometeu o ato nem com dolo, mas com um discurso sólido, se eu não for atento com as minhas obrigações, eu vou ser punido. A partir do momento que eu tenho consciência dos sentimentos que vai ser punido por um erro dele, ele passa a agir muito mais na suavidade. Eu acho que um dos grandes gargalos é esse. É a

ausência punição, a impunidade. Volto à questão da cultura da ausência de punição, precisamos fazer a mudança dessa cultura. E8

Têm. Eu acho que têm influencia direta, os valores morais. Acho que estão interligados, até porque a questão os valores de honestidade, de integridade, são esses valores que vão nortear que vão determinar da sociedade ser... De a administração ser dentro desse valor ou ser despertado esse tipo de valor. E9

Honestidade, integridade e democracia. Dentro da democracia tem que existir e como ela te permite muita coisa, você tem que ter a responsabilização com quem tem a própria responsabilidade de agir, é basicamente isso. E9

Categoria de Análise: Os Privilegiados**Depoimentos selecionados**

As pessoas que são indicadas, não são servidores de carreira, e são indicações políticas, essas costumam dar certo trabalho para a gente. Por duas razões: uma menor, porque eles não têm muito conhecimento da máquina pública, não são servidores de carreira. Então, não conhecem a máquina pública, não sabem como funcionam as coisas. Outra porque eles foram indicações políticas. Já, naturalmente, vêm vinculados a determinado grupo, isso leva eles a buscar favorecer esse grupo. E1

O que eu vejo, não necessariamente responsabilizado... Mas, assim, tem alguns grupos, como os Procuradores e Advogados da União... Eles só podem ter os processos administrativos disciplinares, só podem ser instaurados pelos pares deles. Então, só um Advogado Geral da União pode instaurar a PAD contra a categoria é um Advogado Geral da União. Isto é um tipo de privilégio que os Procuradores e Advogados Federais têm. E2

Os Procuradores da Fazenda Nacional, Advogados da União e Procuradores Federais. O resto dos servidores está acesso diretamente ao ministério que o trabalho está respectivo. E2

Para você ter uma idéia, eu acho que já existe um parecer normativo no sentido de que o Ministro de Estado é agente político. E agente, não é servidor. E não sendo servidor, ele não é alcançável por processo administrativo disciplinar. O máximo que a gente consegue mandar apurar e determinar é Secretário Executivo, que é o segundo escalão dos ministérios. E2

Por exemplo, não tem previsão legal para responsabilização de Senador, de Presidentes de Estatais, que não têm um vínculo com o serviço público. Obviamente, a gente pune, abre processo disciplinar contra servidores públicos. Se aquela autoridade não tem vínculo com a administração, ela não tem como ser responsabilizada. Então, fica lá pelo Ministério Público que vai ligar a uma ação civil, uma ação penal. É só o Ministério Público, ou uma multa no TCU, uma coisa assim. O processo administrativo não abre para esse setor, mas a gente vê aqui no processo que são os mentores de tudo e a gente não consegue pegar, só o pessoal lá da ponta. E3

São pessoas que assinaram o contrato, ou que, como a gente teve um caso aqui a uns meses. Ele até não era tão ponta assim. Ele era Secretário Executivo do Ministério e ele não tinha envolvimento com Ministro, envolvimento afetivo de nada, mais o Ministro chegou para ele, a gente tem essa informação, e falou para ele: - Assina para mim. Ele disse: - Tudo bem. Foi lá e assinou. E, hoje, ele está num processo disciplinar, ou respondeu o processo disciplinar. Não sei, é uma coisa que a gente verifica bastante, mais não podemos fazer nada contra eles. E3

Só essas pessoas do alto escalão. São os mentores. Você pode ter certeza disso. É o que a gente verifica aqui, mas a gente não tem competência para apurar e eles também têm imunidade, não há como fazer nada. E3

São os subordinados, né. Os servidores que operacionalizaram, tiveram uma vantagem aqui ou outra ali. Os que, enfim, não foram os cabeças da fraude, da história toda. E3

Sim, às vezes não é nem por dinheiro, os que ganham menos sim, mais os que ganham mais é pelo poder mesmo, pelo status, pela influência talvez seja isso. E3

Talvez aquelas pessoas que tenham feito a coisa bem feita (risada)... Não consegue pegar. Você sabe que tem problema, mas você não tem prova. Para pegar aquela pessoa, as provas, sei lá, ficam... Sei lá (meio na dúvida para responder)... É engraçado até dizer isso, mas são pessoas que fazem tudo bem feito (gagueja novamente). E3

Isso está disseminado. Isso independe de... (pensa). Não, é complicado, muito complicado. Porque não tem como você dizer. Ah! É tal classe. Tem do alto escalão, têm do baixo escalão, normalmente essas quadrilhas, elas são todas... Eles sempre conseguem pegar, de uma forma ou de outra, tanto que a Polícia Federal tem pego várias quadrilhas. Aí, então, são servidores que, às vezes, são agentes administrativos, às vezes são servidores lá da ponta mesmo e tal. E3

Porque que eles não são pegos por falta de prova. Porque conseguiram maquiar a fraude, porque conhecem bem a estrutura da administração, como funciona, como trabalham os órgãos de fiscalização, da auditoria, de repente é isso. Quer dizer, eu acho que seja isso, porque a pessoa... A gente está sempre correndo atrás deles, eles fazem a coisa, a gente não... Não conseguimos fechar. E3

Outro problema também começa a existir de fora, agente político não responde processo. Então, isso também é um problema. Ministros de Estado podem ser notificados através da AGU... E4

A lei que rege a CGU prevê que para as altas autoridades, a gente passa ... Então, aqui a gente tenta fazer com que tenha uma efetividade, realmente. Nessa apuração nas unidades mais altas do gabinete. Mas isso não seja a forma de se organizar, também não. Os acessos... As grandes quadrilhas... Não estão no gabinete. Elas estão nas pontas. É o servidor, com o despachante. É o agente administrativo, com o despachante. Dois advogados, às vezes, o juiz. Se conseguir, se não conseguir, também. Dá para fazer com um bom despachante e alguns advogados. Também dá para ser feito na ponta. Só que aí, para você ter uma grande fraude. O que acontece, ele ganha um pouco em cada benefício. Para você ter uma grande fraude precisa, assim, de algumas centenas de benefícios, para você ter um quantitativo que valha a pena para fraude né. É complicado. E4

Normalmente, tem alguns cargos de chefia que estão no topo, a lei, em si, a gente até discutiu isso algumas vezes no grupo formação de agente de setores... Ela parece não ter sido feita para responsabilização do mais alto diretor. Parece não ter sido feita para ele. Porque te digo isso... Tem algumas questões de apuração que, nitidamente, parece que ela queria jogar para o supervisor hierárquico imediato do servidor, mas isso gerou um problema, que é o problema das perseguições e dos amores. E4

Acabou que, tirando esse mérito da estrutura do imediato, para jogar no dirigente, de fato, tanto a indicação da instauração do procedimento, como da própria aplicação da penalidade, de quem aplica a penalidade. Já teve uma época que foi pior, porque só quem aplicava a penalidade de demissão, era só o Presidente da República. Os casos mais graves era uma coisa que demorava. Hoje, está delegado pelo Decreto 3035, os

Ministros de Estado... Ainda podem delegar penas de demissão de pessoas que, legal, são todas da esfera do Ministro. E4

De uma forma geral, eu te digo que cargos que não têm vínculo nenhum são, potencialmente, um problema. Sem vínculo nenhum, eu te diria uma categoria: Cargos e comissões de uma forma geral. O cara está aqui hoje, amanhã ele não está. É uma questão de caráter, claro. Mas, ele não tem nenhum compromisso afetivo com a administração. E4

Então, quer dizer, são os advogados, os engenheiros são os médicos, porque, hoje, categoria de fiscalização, por exemplo, você pode ser qualquer bacharel ou algumas delas. Então, seria mais por cargo do que por uma figura. Os advogados têm aquele problema... Muitas vezes, a fraude dele, é sempre mais refinada. Porque é assim: A lei, ela sempre tem buracos. E aí, sempre tem interpretações. E4

Honestamente eu acho, (risos), honestamente, mas assim, eu... Eu enfrento, mesmo aqui dentro, eu enfrento problemas para promover responsabilização de autoridade, eu enfrento problemas aqui dentro. Eu tenho duas lutas: uma aqui dentro e uma luta lá fora. Eu tenho que lutar aqui dentro no meu propósito de responsabilizar autoridades, porque servidor aqui é tranquilo, quando a coisa fica mais quente assim, eu enfrento resistência aqui... E5

Você tem certeza que você quer sugerir... Abrir processo? De quem eu estou falando? Eu já ouvi aqui exatamente assim: - Você está sendo muito romântica. Não é assim! Olha só, não vai dar em nada. Você vai até fazer isso mas não vai para frente, o pessoal não vai acatar porque são autoridades... E5

Mas, assim, eu tenho aqui de responsabilização disciplinar de um ministro. Na época que o cara não era ministro, quando é ministro é crime de responsabilidade, mas o cara ainda não era ministro. O meu propósito de processar disciplinarmente esse ministro, até hoje não saiu do lugar. Isso desde o ano passado. E, assim, eu passo uma situação, assim, eu sou idealista, eu faço porque eu gosto de fazer esse trabalho. Eu tenho uma fé, eu sou da turma dos idealistas, eu acho que vai funcionar. E5

É autoridade top de linha, essa não é punida de jeito nenhum. (risos) E5

Eu acho que é uma carência grande em relação a Diretores, porque os diretores, normalmente, não são aqueles empregados concursados lá das empresas... E, há um debate muito grande, muito forte de qual seria a responsabilização desses diretores, se eles têm contratos, se eles teriam vínculos trabalhistas ou não, e se eles poderiam ou não até prescindir de possuir vínculos trabalhistas... Então, nesse ramo celetista, eu acho que há uma lacuna maior a ser preenchida, até mesmo porque haveria a necessidade de uma legislação específica para as Empresas Estatais, prevista no artigo 173, a questão é que até hoje, votada essa lei, não foi proposta essa lei. Então, aqui eu acho que a lacuna é maior. E6

A quebra de vínculo do celetista, ela talvez seja um pouco mais fácil, quando não motivado mesmo, às vezes, isso é possível fazer, mas não temos tantas ou todas essas hipóteses de responsabilização que as Empresas Públicas... Elas são, acontece muito, mesmo ela tendo característica privada, mas tem a natureza muito pública. Isso que eu não consigo entender. Então, eu vejo esses dois grupos, assim, de responsabilização. E

nesse grupo das Empresas Estatais, vejo uma carência de legislação maior ainda, em relação aos Diretores, a Alta Administração que, normalmente, não é formada pessoas do quadro da própria empresa. E6

Nesses órgãos é onde se tem a dificuldade maior e, há um fator a mais, esses órgãos, eles costumam ter um pouco mais problemas e são suscetíveis porque, muitas vezes, são ocupados por servidores que não têm vínculos efetivos, mas são cargos de comissão. Para esses servidores a questão da responsabilização, ela, digamos assim, só tem um certo interesse, implica algum medo, algum receio do que acontecer na esfera judiciária, porque o máximo que aqui, na capital da responsabilização, no âmbito administrativo que é o que nós estudamos, é a demissão, destituição do cargo em comissão para aqueles que só tem cargo de comissão. E6

Esses cargos de gerentes, quer dizer, são muitos baixos no executivo, para você ter uma idéia, tem áreas: em transporte, e agricultura, agricultura também não tem, mas você tem, na área de transporte, o chefe de um órgão no Estado inteiro, ganhava um Cargo em Comissão de R\$1500, 00 Reais, quer dizer, é uma remuneração muito baixa. Eu acho que, nesses casos, em algumas áreas eles entravam na verdade com intuito de fazer a política do grupo que os colocou ali. Nesses órgãos eu acho que o nível de idéias e de responsabilidade é muito mais tênue, o Estado, ele não é uniforme nesse ponto, avançamos muito em algumas áreas em termos de profissionalização, mas em outros, ainda há um aparelhamento. Acho que ainda há uma mescla de estágio burocrático, com o estágio patrimonialista, não há uma uniformidade, se é que eu já queira pular para o gerencial. E6

Acho também que o público não sabe fazer a diferenciação entre a questão da responsabilização, que é até muito... está altamente entranhada, ligada... Mas é diferente de agentes políticos e de servidores públicos. Porque, os agentes políticos, deputados e senadores, eles tem um outro tipo de responsabilização. Têm um outro tipo de responsabilidade, de natureza política, e os agentes públicos tem outras características, muitas vezes, eles estão associados a esse tipo de corrupção, mas nem sempre. Nem sempre as causas são distintas. Tanto que eu acho que muitas das questões ligadas à corrupção na esfera política, têm muita associação com a necessidade de financiamento de campanhas, né? De custo de perpetuação no poder. A questão aqui, da esfera do servidor público, ela é um pouco simples, ela é uma ambição do servidor público de possuir um patrimônio, de possuir determinadas questões que ele não tem direito e, às vezes, esses pontos estão muitos interligados, mas há uma diferença. Há uma diferença grande nisso. E6

Na função pública, eu acho que a responsabilização na função pública ela tem dois aspectos. Eu acho que um aspecto fundamental é o aspecto que gera mais eficiência da máquina, sempre. Uma máquina corrupta, é uma máquina que anda menos, que tem menos credibilidade, que promove menos eficiência econômica, que permite que o país cresça menos, que faz com que a distribuição dos serviços públicos e que as políticas públicas sejam muito menos eficientes. Então, eu acho que, no aspecto da responsabilização, da necessidade da responsabilização, é de criar um Estado não só burocrático, mas um Estado gerencial, ou seja, um Estado que alcance as finalidades, aí, para as quais ele existe. Ou, supostamente, deveria existir. Eu acho que isso é um aspecto fundamental. E o outro aspecto que eu vejo, é um aspecto de certa, digamos assim, seleção. Isso está muito ligado, também, não só aos agentes públicos, servidores, mas, também, aos agentes políticos. De

uma seleção natural de pessoas que tivessem competência e condições éticas de administrar a máquina pública, fazer parte da máquina pública. Então, eu acho que ela deveria ter essa função de expulsar essas pessoas que não tem condição moral de participar daqui. Mas eu acho, também, que a responsabilização de agentes públicos, ela é um dos entraves maiores para o desenvolvimento econômico e social do país. E6

Mas a regra é que todos os processos se iniciem no próprio órgão. Além de se iniciarem nos próprios órgãos, a regra geral do processo administrativo disciplinar é de que as punições leves são dadas pelos chefes mais baixos, e a demissão é uma prerrogativa do Presidente da República, que delegou aos Ministros. Então, hoje, só quem demite servidor público são os Ministros de Estado. E continuam, toda a Esplanada. Então, a Fazenda, lá na Receita tem um problema, a Receita abre um processo, se for caso de demissão, e o Ministro da Fazenda demite. O que nós fazemos é acompanhar tudo isso. E6

Então, a regra geral, é que as autoridades de nível mais baixo, elas instaurem o processo de acordo com a penalidade, remetam o processo para ser aplicado por uma autoridade superior. É um pouco diferente, por exemplo, da Justiça, porque na Justiça, quem, normalmente... Um exemplo, só esclarecendo, assim, só para fazer um paralelo. Se um deputado cometer um ilícito, ele já é um... O início do processo dele vai se dar no Supremo, que é instância máxima. Se um Auditor Fiscal cometer um ilícito, lá no aeroporto do Galeão, lá Antonio Carlos Jobim, o processo vai se iniciar lá. Só o julgamento que vem para o ilícito da Fazenda. E a CGU, nesse campo, ela só inspeciona e acompanha esses processos, e corrige ao longo, porque, em algumas vezes, o Ministro aplica penalidade de maneira incorreta. O processo tem irregularidade, a gente acompanha... O que está bem feito, a gente continua deixando bem feito... Nós não viemos para substituí-los, viemos para ajudá-los, supervisioná-los e coordená-los. E6

O Ministro chegou a ter receio de que houvesse, assim, uma séria confrontação dessa questão. Como você está aqui... É caso de investigar? É para investigar, sim! Quer dizer, chegou a haver, assim, uma espécie de confronto. Não físico, mas nos termos das idéias. E nós ficamos preocupados até, de que isso refletisse no Corregedor, na forma de avaliação... E7

Claro que há resistência quanto maior o grau da autoridade. Eu falo resistência no sentido do próprio alvo de origem. Então, por exemplo, eu digo assim, por hipótese, nós estamos investigando o Secretário Executivo, ou alguém muito próximo ao Ministro... E se sabe que a comissão que age lá, por alguma forma, ela pode se sentir meio que intimidada: Por quê? Como? Quem é que nós estamos investigando? Você ouviu essa pessoa, ouviu relatos e tal... Quer dizer, situações que você mexe com isso e sabe das complicações. Por sua vez, aquilo vai ser analisado, vai ter um parecer... De onde? Da Assessoria Jurídica do órgão. Até que ponto as pessoas estão inteiramente isentas para isso, né? Então, com certeza, há essa resistência. Da nossa parte, não nos cabe e nem tem. Agora, quando vem, por exemplo, o relatório final, digamos que entenderam pela demissão no caso dele e aí, a Comissão Jurídica olha assim... Não cabe uma mera advertência... Aí, vem a autoridade e retifica e nos traz isso. A gente tem que saber dar a devida interpretação. E7

Ah! A gente não pode afastar essa possibilidade. É ingenuidade minha. A gente, às vezes, até desconfia o seguinte: fulano de tal, de tal Ministério, tem passado por tantas gestões, tanto o que se tem dito de irregularidade, e ele nunca é pego, é flagrado. Tem PAD em curso e tal... Vou dar um exemplo,

concretíssimo... Ontem, eu cheguei aqui, chamei aqui os membros integrantes da comissão. Isso vale até um parêntese. Eu tomo muito cuidado quando vou conversar com os integrantes de comissão, porque procuro respeitar a autonomia da comissão. Então, quando eu os chamei aqui, eu falei: - Olhe. Por favor, eu sei muito até onde vai a minha situação e as de vocês, para não disser que eu estou contaminando aqui. Mas, eu vim pedir aos senhores... Vocês vêm pedindo reconstituições constantes da apuração. O que está havendo? Porque, algumas vezes, eu assino, mais fico me questionando... E outras vezes, nem entendo, também, que demora na investigação, no atraso e tal... Então, o que eles estavam me falando, praticamente unânime na comissão, eles estão achando que o investigado, eles têm quase certeza absoluta, que o investigado tem culpa no cartório, e grave. Mas, não conseguem pegar. Na hora que a gente vai pegar a gente não consegue porque sabe que o cara está muito estudado. Ele, por exemplo, na hora H não assina certa coisa. Ele se resguarda, se protege bem e é um servidor, por exemplo, que já rodou aí, muito, a administração pública, conhece os trâmites e sabe muito bem... E7

Vejam bem até que ponto é a situação, para depois não parecer que é uma situação de vocês, sistemática, contra ele, né? Eles falaram: mas não é isso. Há os indícios... Muito graves. Nós estamos querendo... Sistemáticamente uma busca cega, mas é porque a gente está percebendo que, na hora H, a gente sabe que ele consegue... Então, a idéia é essa. Esperar que... Mas, o universo que eles têm ali, por enquanto, ainda não tem informação... Ainda não temos o ente de razão formado, contato com resultados convictos. E, de fato, enquanto você não tiver convicção da absolvição ou da condenação, você não pode terminar a comissão, que tem que prorrogar, correr atrás das provas... Aí que entra a percepção da instrução. E7

Quais?... (risos) Ministro de Estado, por exemplo. Secretário Executivo... Pode mandar e desmandar, fazer o que bem entender, entendeu? Aí, o que acontece quando, por exemplo, acontece um problema? Foco de corrupção que envolve pessoas desses escalões? Muitas vezes, há um envolvimento político e a pessoa pode até vir a ser afastado, mas por vontade política, nem sempre deu responsabilização. Até porque, também fogem do controle da CGU, esses casos a gente não abrange. E9

Olha, assim, eu acho que sei o suficiente para te falar isso... O que eu sei, pelo pouco que eu percebi até agora, eu sei que, por exemplo, dentro da Receita Federal existe uma Corregedoria muito atuante... Por outro lado, você ouve falar que tem muitos problemas, que não é apurado... Só que, a Corregedoria da Receita Federal é nossa, aqui. Polícia federal, tem uma Corregedoria super organizada, quando a gente vai pedir para eles instaurarem alguma coisa, eles apuram por eles lá. São mais rápidos do que a gente. Lá, eu sei que existem algumas responsabilizações, mas para nós... Tem nem acesso, assim, do que está acontecendo lá. Como eles têm uma organização boa, eles se fecham para ninguém pactuar, assim, algum foco específico, eu acho. Mas, nesses cargos que eles chamam de apreço social, no caso político, que impelem a administração pública, querendo ou não, eles impelem. E9

...(risos) Fica meio complicado. Porque envolve... Pode vir a envolver setores aqui de dentro. Eu te falei dois grupos ontem, Corregedoria é um desses grupos... E9

Não. Eu conheço bem só aqui. Não tenho conhecimento de outros Ministérios, a forma que eles tratam. Eu conheço um pouquinho do Ministério Público, que eu sou de lá antes. E lá, eles não têm essa

condescendência não. Mas também não se admitem servidores de comissões. São Procuradores. Hoje, o procedimento convencional ou procuradores mesmo. Então, eles são mais imparciais, eu acho. E12

Não. Com certeza não. A responsabilização, toda vez que você fala, tem que ser responsabilização... Já só liga à responsabilidade administrativa, esquece que você tem as outras duas, e também, é o seguinte: a responsabilização na administração vale até o momento que não atinge determinadas pessoas ou determinados servidores ou determinadas categorias de servidores. E11

Quando sai na imprensa ou se e um médico, pediu para pagar três mil reais para poder fazer um transplante de córneas pelo SUS. Todo mundo fica revoltado, acha que é péssimo, que ele tem que ser punido. Isso gera uma comoção nacional. Agora, quando você tem um fato, assim... Um engenheiro deixou de fiscalizar uma obra e essa obra veio a ter problemas, tem um desmoronamento. E aí, já fala: - Não, calma o engenheiro não foi culpado, coitado dele. Ele não tinha essa intenção de ter esse resultado. Só que é tão grave quanto. Que, por uma falha funcional deles, às vezes, desvio de obras, às vezes, dolosa, que a gente gera um prejuízo maior do que aquele médico. Então, essa questão de responsabilização é muito ligada a quem fez, e o que está atingindo. E11

A minha própria categoria, que é a de Procurador, a gente teve uma questão interessante que está sendo questionada até hoje no Supremo Tribunal Federal. O que acontece quando você tem um processo de licitação ou um processo de consultoria? Geralmente, ou o gestor vai... Obrigatoriamente ele tem que ser encaminhado para a Procuradoria, para verificação da legalidade ou não daquele ato. Daí, se a Procuradoria falar que ele é legal, que pode fazer uma licença, licitação, os preceitos, o gestor assina esse contrato. Tinha uma pendência no Supremo Tribunal Federal com uma... Até com uma decisão acatada pela CGU, de que o parecer da Procuradoria não é vinculante, ele é apenas opinativo. Como ele é apenas opinativo, ele não pode ser penalizado por aquele parecer. Mas, fico imaginando um gestor, pergunto para o meu órgão jurídico: é legal ou não é legal? E ele fala, é legal. Daí, eu faço, baseado nesse parecer jurídico e, quando vai responsabilizar, a Procuradoria responsabiliza só o gestor. Porque é um parecer meramente opinativo... Se eu fosse gestor, ia querer ter, então, um advogado particular ao meu lado. Porque o parecer da Procuradoria não serve nem para ele. Eu acho que todo ato administrativo que você vai fazer, todo ato da administração você tem que estar ciente de que se ele não for o correto você pode ser responsabilizado. E11

E, em outro fato da minha própria categoria, é o seguinte: os Procuradores só podem ser processados pela Procuradoria Geral Federal. Isso gera, também, um descompasso. Por quê? Tem um processo de licitação, você tem um gestor no Ministério dos Transportes, ele cometeu alguma irregularidade em parceria com um Procurador, e o Procurador tem foro privilegiado. Ele só pode ser processado pelos seus próprios pares. Enquanto esse gestor pode ser processado tanto lá, quanto por aqui pela CGU. Porque a CGU, não abarca a Procuradoria Geral da União. Então, essa questão é complicada e, a tendência das categorias, quanto mais fortes forem, é criar esse foro privilegiado. E11

Você verifica o seguinte: quando era na Corregedoria do INSS, nós pegávamos todas as categorias. Logo no começo, era agente administrativo, engenheiro, médico, procurador e auditor fiscal. São essas categorias básicas que tem na Previdência. Aí, saiu em 2001, a lei falando que os Procuradores Federais só podem ser

processados pelo pares. Você verifica o seguinte: quando era na Corregedoria do INSS, nós pegávamos todas as categorias. Logo no começo, era agente administrativo, engenheiro, médico, procurador e auditor fiscal. São essas categorias básicas que tem na Previdência. Aí, saiu em 2001, a lei falando que os Procuradores Federais só podem ser processados pelo pares. E11

Essas categorias que estão mais fortes na administração do Executivo, elas começam a ter foro privilegiado, onde somente seus pares podem processá-las. E daí, a tendência de você ter mais protecionismo é maior. A tendência de que você sofra pressões da Associação de Sindicatos de categoria é maior. Mesmo porque, no Poder Executivo tem uma questão se você for a autoridade fraudadora, ou autoridade julgadora... Vamos supor que a pessoa foi Corregedor da Receita Previdenciária. Daqui a um mês, ele pode ser exonerado e voltar a ser colega, volta a ter atividade com os demais. Às vezes, a pessoa que ele processou é chefe dele. Então, fica o que? Sujeito à pressão que, ao contrário dos, vamos supor militares, ao contrário de outras categorias, onde se você prescreveu ou se você instaurou processo, não voltaria a ser subordinado a uma pessoa que está processando. No executivo, não. Acho até que eu vou verificar se é interessante, mas deveria ter algumas concessões. Não só com autoridades e fraudadores, como a própria comissão que faz a apuração. A gente teve casos de comissão que estava apurando contra uma autoridade, essa autoridade não veio a ser demitida. Foi suspensa e depois ela ascendeu a um caso mais alto, onde virou chefe das pessoas que a estavam processando e tinham sugerido até a demissão. Então, verifica qual o clima para você trabalhar. Isso realmente é complicado, é um fator complicador. E11

É.. E isso na verdade já existe nos demais poderes. Parlamentares, para perder o mandato, têm que ser seus próprios pares. Daí, exemplo do que acontece aos juízes, para serem processados, exatamente: pela corte máxima do tribunal, pelo órgão colegiado, e acaba com o Ministério Público, também. E acaba tendo isso, realmente excesso de protecionismo, aquilo que você não admitiria numa outra categoria, na sua você fala... Não, espera aí, porque amanhã pode ser eu. E11

Categoria de Análise: Denúncia**Depoimentos selecionados**

Eu acho que hoje nós temos alguns órgãos de controle até bem efetivos, mas que trabalham a amostragem e, uma amostragem relativamente pequena. Então, a gente ainda tem uma atuação muito passiva. A gente trabalha muito com base em denúncias que chegam, notícias de jornais... Ainda é uma atuação bem passiva. Mas, por um outro lado, também já se verificam, bem no início, aqui na CGU é bem visto... A gente faz o monitoramento, o tempo todo, para tentar dar uma atuação mais ativa. Mas ainda não aconteceu, trabalhamos com base em denúncias. Então, ainda é uma atuação muito aquém do que deveria ser hoje. E4

O segundo é a falta de motivação para a pessoa denunciar. Porque, o acontece se eu denuncio? Eu tenho que assinar, eu tenho que comprovar a denúncia. Tenho que trazer provas. E11

Até existe. Só que, se você for olhar o texto da nossa Lei 8112, até da Constituição, proíbe a denuncia anônima. Para você abrir um processo com a denúncia anônima você tem que fazer todo um procedimento: de verificar o que aconteceu, fazer uma apuração prévia. Porque, é com base nessa apuração prévia que a gente vai fazer o nosso processo tradicional. É o que acontece com o colega que está sabendo que o outro está pedindo propina e ele não denuncia. Isso pode reverter contra ele por denúncia caluniosa. Por quê? Compete a ele comprovar. Então, isso é um problema. Muitas vezes, na administração, os servidores sabem o que está ocorrendo, mas não denunciam por medo. Geralmente falam assim: eu não estou roubando. Se o cara está roubando o problema é dele. Só que não é assim a administração... E a outra questão: a falta de garantia de punição. O que acontece hoje? Você tem servidor que vai integrar um processo disciplinar, vai fazer um processo contra seus colegas, tem certos setores da administração que colocam colegas de sala para fazer um processo contra o outro. Então, você faz o processo e amanhã você senta do lado dele, qual garantia que você tem, nenhuma. Outros lugares, as pessoas têm interesse de fazer processo disciplinar, não porque eles querem um Brasil melhor. É para ganhar diária. Porque é uma fonte de melhoria de padrão de vida. Porque um servidor que ganha mil e oitocentos reais (R\$1800,00), se você receber três mil e quinhentos reais (R\$ 3500,00) por mês de diárias, porque fazem em outros estados... Isso interessa. Então, eles vão fazer um processo disciplinar, não porque eles querem uma melhoria, não por questão de capacitar. Mas, sim porque tem interesse nesse lance da diária. Então, às vezes, lá a pessoa que está fazendo o processo não tem o perfil adequado, e a gente mesmo não consegue, mesmo fazendo capacitação... E11

Categoria de Análise: Revisão**Depoimentos selecionados**

A atuação do judiciário. O judiciário tem nos prejudicado com algumas decisões... E1

Nós temos casos de servidores que foram demitidos por desvio de verba e o judiciário mandou reintegrar, alegando que a punição era excessiva. E1

Teve um caso que foi emblemático: pela polícia rodoviária, o servidor foi demitido, ele falsificou um documento para receber uma indenização, e ele recebeu a mais cento e quarenta reais. O valor é baixo? É. Mas, o que está em jogo é a questão moral. Ele se dispôs a falsificar um documento para fraudar a administração. Esse servidor foi demitido e a justiça mandou reintegrá-lo, alegando que o prejuízo de cento e quarenta reais era muito baixo para ele ser demitido, que deveria ter sido aplicado outra punição. Então, o judiciário olhou só para o valor e não para a questão moral. E1

Temos muitos processos que estão sendo anulados porque o judiciário exige que administração nomeie um advogado para o servidor, é algo que não há previsão na lei. E1

E tem até uma pesquisa sobre isso, de um advogado particular... Ele fez um levantamento que 70% dos processos administrativos disciplinares estavam sendo anulados pela justiça. Anulados por existirem vícios, e se existem vícios é porque foram mal feitos de alguma forma. Então, esses vícios que maculavam o procedimento e que a justiça verificava e, anulava. E2

Isso trás alguns prejuízos para a própria administração. Porque, muitas vezes, o processo não é bem conduzido. Enfim, aí é anulado no Judiciário, aí o servidor retorna, às vezes, o servidor praticou fraude muito grande, envolveu recursos muito altos... Aí essa pessoa volta e recebe toda essa verba passada, com juros e correção. Enfim, aí vai criar um problema para aquelas pessoas que estão ali trabalhando. Ah! Esse cara fez isso e está de volta, não acontece nada. Aí vai gerando esse elevado índice de corrupção que a gente está vendo hoje. Então, é uma bola de neve. As coisas vão crescendo de uma forma que, de repente, essa responsabilização administrativa pública como um todo tivesse sido feito de uma forma mais eficiente... E3

A Lei Penal, ela é bem específica com relação ao crime. Eu creio, pra mim, que o tipo é bem fechado. Na administrativa, não. Às vezes, gera dúvida por parte do servidor a ser penalizado, pela própria comissão. E isso vai para o judiciário e chega lá o processo é anulado. Volta tudo, ou anulam o seu julgamento. E3

Porque, o que acontece hoje, a gente brinca aqui, o cara vai fazer a contas, eu vou surrupiar tantos milhões de uma fraude na licitação. Aí, vou gastar x com advogado, talvez eu fique preso um tempo. Sei lá, um a dois anos, no máximo. Também tem muito disso, a gente faz e o judiciário desfaz. É uma questão, assim, a gente faz, soluciona o processo de maneira correta, de acordo com a legislação, parecer de acordo com a AGU, tudo direitinho, bonitinho e certinho. O cara vai no judiciário, o judiciário desfaz, as vezes você olha o fundamento que o juiz coloca, é coisa de louco, não tem pé nem cabeça, parece que o pessoal do judiciário não entende da área disciplinar, que é diferente. E penal, o cara pensa que é a mesma coisa, mas não é. Aí, desfaz. O cara é reintegrado, servidor bandido. E5

Então, é isso. A gente faz e o judiciário desfaz. Então, tinha que ter um sistema que não. Se eu praticar um ilícito, a administração vai me punir. O judiciário vai manter a punição, realmente eu vou me ferrar. Então, não vou praticar o ilícito. Então, hoje em dia, o cara faz as contas, a administração... Pode ser que sim, pode ser que não... Por mais que eu me dê mal, que eu seja demitido, entro no judiciário com um recurso aqui, ali, sou reintegrado e não sou preso e tudo o mais. O cara faz uma continha básica, dependendo do tamanho do golpe que ele queira dar vale a pena. E5

O cara cometeu essa infração e ela dava demissão. De acordo com a lei não tem para onde fugir. Se o sujeito praticou essa ação, o x é caso de demissão. Então, tem que demitir. Não dá pra você falar: Mas, coitado! Tem que demitir. Então, o caso era esse. Ele fez o caso e dava demissão. Teve um julgamento lá e o pessoal falou para aplicar suspensão, porque o cara tem bons antecedentes. Aí, eu peguei e falei: - Não, isso aí dá demissão, inclusive, uma solicitação que está correndo uma ação penal. Eu falei: - Isso é demissão! Aí, eu peguei, vamos anular a suspensão e vamos aplicar a pena de demissão. E demitimos o cara. O cara entrou no judiciário, no STJ. A ministra lá do STJ, colocou: - Olha, isso é dupla função num mesmo par. Mas não é, porque a gente anulou a pena anterior (indignada). Então, não há duas penas, há uma pena só. Então, assim, o judiciário trabalhando na parte disciplinar, não sei se é por falta de especialização na matéria... Eu não sei que diabo acontece lá dentro! Mas, assim, as gafes são muito grandes, freqüentes. Teve uma decisão do ministro do STJ que mandou reintegrar o policial rodoviário que recebeu trinta reais de propina, porque trinta não é nada (risos). Só que ele recebeu uma propina! Não é questão do x, de quanto ele recebeu. Ah, se fosse mil... Então, demite se for novecentos e noventa e nove? Não demite. Não tem essa! Se recebeu propina, é uma conduta ilícita grave. Se for um real, cem mil, recebeu propina. Onde passa o boi, passa a boiada. E5

Então, assim, o judiciário faz muita coisa errada com a parte disciplinar, equivocada. Acho, assim, que se concentrassem as decisões disciplinares, a responsabilização disciplinar, que poderia ser a CGU... Eu acho que o negócio funcionaria mais corretamente, colocaria gente especializada no assunto, que entende do assunto para promover de uma vez. Mas, isso é uma viagem muito grande, porque, assim, aqui no Brasil não tem chance. Nunca, de jeito nenhum que vai ter um impedimento ao acesso judiciário. Mas, pelo menos, acho que na parte administrativa, fora a judicial, que as infrações graves se concentrassem na CGU, eu acho que ia ser melhor. Hoje em dia está diluído, né? A gente pega o que fica sabendo. É uma denúncia anônima, a gente descobriu, a gente vai atrás. Tem muita gente que era para ser demitida a acabou sendo suspensa e gente não sabe. E5

Então, tem a administração que promove a responsabilização, processo disciplinar e tudo mais. Daí, os servidores vão ser demitidos... Aí, eles entram no Judiciário para questionar vários aspectos pessoais, aspectos de médico e tudo, o pessoal da Procuradoria da União, que é o pessoal da AGU que trabalha na área judicial que defende a União, esse pessoal nunca foi até o judiciário tentar reverter uma tese desfavorável à administração. E5

Então, por exemplo, essa daí não é favorável à administração, de ter que ter um advogado para acompanhar o acusado é quase impossível se você for efetivamente exigir que tenha um advogado para acompanhar o acusado em todo o processo disciplinar. O cara vai falar que não tem dinheiro, aí vai ter que arrumar um e

de certa forma não tem. Aí, para o processo porque ninguém vai se responsabilizar, deveria ser alguém da AGU que defende a união para chegar lá para o ministro do STJ e falar: Isso aqui, na prática, vai significar impunidade. É bonito, eu acho, dentro do Sistema Jurídico é o ideal. Só que, na prática, é um desastre. E5

Eu acho que o estágio atual, ele avançou em relação no tocante a responsabilização dos servidores públicos. Eu acho que... Tem um papel muito importante. Há uma certa cobrança, mas como, normalmente, a responsabilização, ela tem três dimensões, três instâncias, que a gente fala, diferentes: a administrativa, da qual nós cuidamos, a penal, e a civil, que seria de reparação. Eu acho que ainda há uma lacuna muito grande de integração entre os órgãos. E acho que, também em muitos os casos, esse avanço ele é detido, digamos assim, pela falta de agilidade, sobretudo da justiça, de dar a palavra final sobre algumas situações. Eu acho que é uma imoralidade muito grande! E6

Porque a justiça ela atua em dois aspectos, eu diria sobre todos, mas ela tem duas influências: Primeiro lugar, o agente público, quando ele é apanhado praticando determinado ato ilícito, digamos assim, que haja dilapidação do patrimônio, o prejuízo, ele pode ser responsabilizado administrativamente, ou seja, demitir; ele pode ser processado, lá na justiça, em ter responsabilização civil, reparação de bens e; ele pode ser responsabilizado pelo penal. E6

Digamos que, em tese, inicialmente a justiça atua sobre duas esferas, duas instâncias: a civil e penal, e nós, sobre o administrativo. O nosso problema maior é que, além de atuar nessas duas esferas, e essa atuação ser lenta, a justiça também atua como revisora sobre os nossos atos. Nosso tipo de sistema, diferente do Sistema Francês de Conselho de Estado, coisas da administração não se misturam com as coisas da justiça. Mas, quando eles dão a palavra final, há uma lentidão muito grande no Judiciário, não só em resolver essa questão, como, muitas das vezes, nós aplicamos determinada penalidade pelo próprio conhecimento do magistrado de que o processo é lento, eles, no receio de haver alguma injustiça, concedem uma liminar para que aquele servidor retorne ao serviço público. E, retornando ao serviço público, não é esse o grande problema, o problema é que a decisão de mérito muitas vezes demora anos, às vezes décadas. E6

Então, eu acho que hoje é uma convergência das questões para a Justiça. Não que eu seja contrário, eu acho que até o Sistema de Correição nosso que é igual ao americano, ele é melhor que o Sistema Francês na questão da justiça poder se pronunciar, de poder garantir o direito do cidadão, isso é muito bom, mas o problema é que isso tudo entra em toda aquela massa de questões da justiça e da lentidão que ela tem tido de dar respostas definitivas. Isso enseja, muitas das vezes, certa sensação de impunidade. Eu acho que isso é um aspecto, hoje, que a gente tem que a justiça é muito lenta, é muito lenta para discutir essas questões. O que atrapalha não só o que seria o dever dela, mas também o que nós apuramos. E6

Eu até digo que mudei a minha visão anterior que tinha 10, 15 anos atrás em que eu achava, tinha uma grande admiração pelo Poder Judiciário, porque achava que era o poder mais técnico, é certa desconfiança maior do Legislativo, até... E, hoje, eu acho que o que tem se demonstrado, a prática tem demonstrado que na questão de responsabilização, de uma maneira geral, os agentes políticos, dependendo de certas situações, têm uma apuração e uma responsabilização até mais rápida. Ou, digamos assim, mais eficazes do que na própria instância judicial. Exemplo clássico, talvez o Collor, que foi caçado e conseguiu se livrar de todos os

processos judiciais contra ele. Nenhum prosperou. Então, eu até hoje diria... Que eu tenho certo ceticismo maior é em relação à Justiça. Talvez, não pela falta de confiança na parte de Magistrado, mas eu acho que o sistema criou entraves muito grandes para a sua efetividade. A eficiência é muito, muito ruim. E6

Nessa questão administrativa... Eu acho que foi um grande passo a CGU? Foi. Por quê? Porque é um órgão independente e acaba analisando toda a administração pública federal. O que está fazendo e o que não está fazendo, às vezes, corrigindo até o trâmite do processo para evitar que esse processo seja anulado na justiça. Mas, eu acho que ainda falta uma maior interação no acompanhamento do processo na Justiça, dentro dos nossos processos disciplinares, para que se tenha o mesmo entendimento, essa mesma unidade de retorno. E11

Geralmente aqueles que têm muito apoio político. Porque na verdade é o seguinte: Para você conversar com uma autoridade instauradora, você não vai pegar o telefone, estar respondendo o processo e dizer: - Olha, eu quero falar com você. Ele vai precisar de um intermediário. Às vezes, esse intermediário vem de alguém... Falar: - Olha, você pode nos atender ou... E ele vai acabar atendendo. E, para que ele consiga falar com uma autoridade julgadora e, para que aquele processo não renda... Preciso de uma autoridade maior ainda. E, para ele ter certeza que vai retornar no Judiciário, ele precisa de um advogado bom, às vezes, vem um contrato e por aí vai... E11

O grande gargalo? Na verdade são alguns: o primeiro essa questão do descompasso de entendimento da administração com o judiciário. Porque, às vezes, o processo da administração está perfeito, uns cinco ou seis anos depois, ele retorna à administração por uma decisão do Judiciário. Um exemplo que eu posso dar: o entendimento do STJ (Superior Tribunal de Justiça) contrariando o STF, Supremo Tribunal Federal, dizendo que todo processo disciplinar, ele precisa ser acompanhado por um advogado. Esse é um gargalo que, se você for pegar todos os servidores que foram demitidos de 1990 para cá... Me pegam... Se não foram acompanhados por advogados, deveriam ter o seu retorno para a administração pública. Porque o STJ trouxe um entendimento novo, identificou a consequência desse ato, o que a Lei não prevê. O Supremo, entendimento contrário. Mas, agora o TJ está entendendo desse lado... Então, isso acaba gerando um problema o entendimento da administração, do Supremo. E, você verificando.. O TJ está entendendo de forma direta, este é um gargalo. E11

Tem. Apenas para duas formas: que é a para você punir, e para você prevenir. Porque, se aquele servidor comete novamente a irregularidade evita que os demais colegas façam da mesma forma. Então, isso é importante, é um caráter educativo. Só que, a partir do momento que você tem um servidor que foi pego e, ele não é punido, a educação é o reverso. E, a partir do momento que você tem um servidor que foi pego, punido, condenado, e reintegrado na Justiça, o caráter educativo é também inverso. E11

Categoria de Análise: O Responsável**Depoimentos selecionados**

Eu considero, basicamente, o seguinte: aquele que cumpre com as tarefas que lhe são inerentes, dentro de um grau satisfatório... Parece simples à gente falar assim, mas não é tão fácil... É, basicamente, aquele servidor que resolve, que pega as suas funções e dá conta delas E1

Fundamental é ele ter noção exata do que é público e ter a noção exata do que é a coisa pública, e o que a coisa pública requer das condutas que ele tem que ter como gestor. Os atos que ele tem que praticar... Ele tem que observar o princípio da legalidade sempre, porque o princípio da legalidade é aquilo que você não pode fazer nada que a lei não te permite. Você não pode ir além do que a lei não te permite fazer. A lei te permite fazer isso. Você não pode ir além. E2

Eu acho que fortalecendo esse lado da ética, demonstrando para os servidores isso tudo eu acho que ajudaria de alguma forma, eu acho que ajudaria dando uma noção, eu acho que isso é cidadania, entendeu? Isso faz parte da cidadania. Quando a pessoa entra no serviço público, você dar essa noção precisa do que é a administração pública, do que é a coisa pública, do que a coletividade espera dele, da atuação dele... E2

Nossa... (dá uma pausa), olha eu não (pensa novamente)... Pois é, acho que a pessoa tem que ser primeiramente honesta. Eu acho que a honestidade é uma coisa... Agora o conceito de honestidade, pode ser diferente para um e para outro, claro. Mas, enfim, honestidade, fazer as coisas, fazer o melhor possível, o mais correto possível dentro da legalidade, vamos definir assim, honestidade, dentro da legalidade é, buscando aí agora eficiência, enfim. Agora, eu dizer para você como é o servidor, no mínimo ele é descompromissado e, no mínimo, o interesse dele é particular, em estar no serviço público. No mínimo assim, não tem o que dizer, ele não está preocupado em resolver, em criar. E3

É uma pessoa que não tem interesse, né. O interesse dela é particular, se dar bem, tirar o máximo possível do serviço público. Eu acho que é isso. Às vezes não é nem dinheiro e só... É poder, é tráfico de influência, essas coisas, então. E3

Olha, dedicação em primeiro lugar. Buscar fazer a coisa bem feita, porque muitas vezes a gente vê que a pessoa não faz bem feito, deixa passar uma coisinha, às vezes, lá na frente tudo vai por água abaixo. E, gostar do que faz, eu acho, porque se você tiver gosto por aquilo que você faz... Porque, tendo gosto por aquilo que você faz, vai procurar fazer da melhor forma possível, observar as normas, atentar para isso não deixar de lado porque, às vezes, você vê que as pessoas nem leram a lei... Não por maldade, porque ela vai trabalhando e esquece de ver, acho que o servidor público precisa se atualizar constantemente, estar buscando estudar as leis, estudar o regimento do seu trabalho. E3

É como trabalhar, como eles devem agir, como eles devem exercer a sua atividade diariamente, o que ele precisa observar que... Nossa! Na grande maioria das vezes as pessoas não lêem a lei, elas não lêem, então talvez seja isso. E3

Olha, eu acho que o servidor exemplar é ser disciplinado não é nada mais do que a sua obrigação do servidor. Não é: - não tenho nenhuma penalidade! Não é um mérito, é o que deve acontecer. E4

É o sujeito que está dentro do serviço público com o ideal de trabalhar para o serviço público. Eu tenho muito isso na minha cabeça, eu identifico o sujeito responsável como o sujeito comprometido, realmente, com o serviço público. É o sujeito que tem consciência do papel dele ali dentro, do que tem que fazer para levar adiante o trabalho dele, o trabalho dele tem um propósito público, social, cada um está no caminho público com um propósito. Então, o sujeito tem que ter a consciência do que ele está fazendo ali, e efetivamente, fazer. O cara é comprometido! E5

Então, um cara que, assim, eu acredito que ele não tenha como ser responsabilizado por nada, ainda que ele incorra em alguma falta, todo mundo incorre não tem jeito, mas ele vai estar sempre com a cabeça dele. Fiz uma coisa errada, mas quando eu pratiquei alguma coisa errada eu estava com propósito de atender algum interesse público. E5

Olha só, se você atuar com responsabilidade, já que tem que fazer, faça bem feito. Ter em mente que se vocês eliminarem do serviço público, tirar do cargo uma pessoa que é corrupta, vocês vão dar oportunidade para alguém que não é corrupta entrar no cargo, e vocês vão contribuir para ter menos mortos de fome, miseráveis, gente que mora em favela, sei lá o que... Ah! É um grão de areia, mas é um grão a mais. É alguma coisa melhor que, pelo menos assim, no fim do curso a gente procura dar uma motivada, o pessoal sente uma razão social, para aquele trabalho dele, uma contribuição social. Essa conscientização... Pelo menos naquele momento, você sente que eles pegaram. Depois, aí já não sei. Aí, depois, é o que eu falo... Que é o negócio da índole, depende da índole da pessoa. E5

Eu acho que o servidor, para precisar ser responsabilizado, aí fazer o papel de responsável, que não precisa ser responsabilizado, eu acho que ele deveria ter o serviço público como uma vocação. E vejo muito, às vezes, isso eu acho que em muitos locais, servidores que ainda vêem o exercício público como vocação. Eu acho que ele precisaria ter uma remuneração digna. Acredito que no Serviço Público Federal, em alguns aspectos, isso é bem suprido. E6

Eu acho que o servidor tem que saber, claramente, deveria saber claramente, quando está entrando naquela carreira, ter a ciência da importância daquela carreira. Eu acho que, para ele, além de ser bem remunerado, precisaria estar sempre essa consciência de que... Do papel dele, e da importância do papel que ele estar exercendo. Eu acho isso muito importante. Eu acho que, reciclagem, capacitação, é uma coisa, também, muito importante para o servidor. E acho que, muitos órgãos, pecam em relação a isso, porque, às vezes, o servidor, o único curso que faz, é aquele preparatório quando ele está ingressando. Depois, não há essa atualização, essa motivação constante... Isso, talvez, mas aplicado tanto ao servidor, digamos assim, efetivo quanto ao servidor comissionado. E6

Eu acho que o servidor deveria vir imbuído do espírito de aplicar as políticas públicas ligadas aquele grupo político que o suportou, que o deu condição, que o colocou naquela posição. Ele deve vir com essa intenção, mas acho que é uma dificuldade muito grande, no Brasil, porque é muito difícil você distinguir programas. Os partidos têm grandes dificuldades, programáticas, ideológicas, é muito complicado. Mas é indiscutível, em todo local do mundo, você tem uma parcela de servidores... E deve ser assim, que vem implementar a política do grupo que está no poder. Isso deve acontecer, mas que esses servidores, viessem com o espírito de

ter uma noção problemática clara, e trabalhar em prol daquilo. Eu vejo que o pessoal, que tem cargo em comissão, muitas das vezes, falta muito disso. Por problemas que a gente já conhece, nepotismo, ou muito mais pela questão patrimonialista, eu volto ainda nesse ponto... E6

As dificuldades, realmente, nascem ainda no processo de conscientização, até do próprio servidor. Porque é difícil inculcar essa noção de..., às vezes, o próprio servidor não tem consciência, exatamente, das suas responsabilidades. Mínimas que sejam. Talvez, ele não se dá... Eu, por exemplo, aqui, todo dia, no final do expediente chamo aqui o pessoal. Porque eu trabalho, também, em autorizar solicitações de viagens, de passagens. Então, eu faço, diariamente, porque, às vezes, o servidor vai ouvir testemunha em São Paulo... Uma vai compor um PAD em outro lugar... E essas coisas são muito graves. Às vezes, por questões mínimas, que eu faço aqui... (apontando para o computador) É só eu apertar um botão aqui... Estou autorizando um servidor a receber a diária e tal. E7

Esse servidor? Essas passagens? Para que fim foi? A gente cansa de receber denúncias aqui dizendo que alguns órgãos estão promovendo passagens para locais turísticos. Para que fim seria? - Ah! Não, nós fomos lá investigar e tal. Bom, mas durante dez dias? Você começa a perceber que tem deturpações. Então, da mesma maneira que nós fiscalizamos mais do que nunca temos que tomar nossas precauções. Imagina um servidor da Corregedoria Geral também estar incorrendo no erro de não ter observado direito uma solicitação imediata de passagem... E7

É, às vezes, um concursado vem da iniciativa privada. Ele já tem uma mentalidade muito voltada, às vezes, para a iniciativa privada. Ele não tem noção de princípios que regem a Administração Pública, no sentido da supremacia do serviço público e do serviço privado. Então, de fato, muitas vezes, o concursado, o recém ingresso no órgão, ele vem muito, assim... Ainda pouco lapidado para esse aspecto, né? É difícil imaginar, assim, que o Estado vá prover de forma absoluta, torná-lo consciente. Isso eu acho que vale muito para... Em termos de influência de dirigente. E7

Você que é dirigente, que vale como exemplo, de alguma maneira pode ajudar no corpo... E a pessoa já começa a se dar conta... Mas, por outro lado, se você sabe que não tem, também, a pessoa não está muito interessada em ser tão, assim, religiosa nesse aspecto de cumprimento de dever... E eu procuro passar um pouco isso, no que eu posso, na minha parte. Eu sou muito de delegar... Agora, de alguma forma, eu também não quero ficar vendido em nada, tudo tem que passar por mim. E7

Eu acho que a principal característica do servidor responsável é o zelo com a coisa pública. É a principal característica. É ele saber e ter a consciência de que ele está numa instituição que tem como principal cliente, destinatário, a sociedade. E8

Então, o servidor, ele precisa ter a consciência de que se ele tem determinadas prerrogativas, ou se ele tem determinadas vantagens, aquelas vantagens são para que ele possa executar uma determinada atividade. E essa atividade é voltada exclusivamente para a sociedade. Então, se você trabalha em determinado Ministério, em determinada pasta que repassa recursos, que desenvolve política de governo: saneamento, educação, saúde... Eu acho que o servidor precisa dar o melhor de si para que aquela política ali

desenvolvida tenha êxito. Ele precisa ter esse zelo com a coisa pública. Se ele não tiver, eu penso que ele está no lugar errado. Mas, se a ótica dele for, de repente, uma ótica de ganhar, de ter lucro, de ter uma vantagem indevida... Não que na iniciativa privada se tenha vantagens indevidas, mais esse espírito de auferir lucro, de ter cada vez mais vantagens... Eu acho ele mais compatível, esse espírito, com a iniciativa privada. E8

Só para destacar que o exercício de sócio gerente é vedado ao servidor público, ou seja, a administração quis que aquela pessoa que fosse para o serviço público fosse realmente empenhada, dedicada, na concepção de um bem estar da população, até trazendo essa delegação para ele. E8

Eu acho. Acredito que sim, eu acredito. Tanto que nós tivemos problemas sérios aqui com alguns processos meios complicados. Porque nós estamos na estrutura de Secretaria de Patrimônio da União: patrimônio, terras e imóveis, inclusive, zona costeira. É tudo administrado pela Secretaria. Então, tem muita briga, e tem muita irregularidade também. Então, tem denuncia contra o servidor, o diabo a quatro. E, em alguns casos o pessoal que está sendo investigado ameaça. Nós tivemos menos punições por conta das ameaças. Alguém foi na casa de um dos membros da comissão, subiram o muro, riscou o carro do cara todo. Tipo assim: Me deixa em paz senão a coisa vai pegar pro teu lado. E12

Não tem. É uma falha. O membro da comissão não tem proteção. O membro da comissão não tem nenhuma vantagem de nenhuma espécie para atuar nos processos. Eu acho que ele deveria ter um plus, até financeiro. Porque, dependendo do caso é uma atividade de risco, você recebe ameaça de morte. E aí? Tem gente que recebe ameaça de morte. Eu vou participar disso para que? E12

Exatamente. O que não... Pela minha idéia não vai acontecer quando passar tudo para lá, porque lá eles têm uma carreira específica para isso. Os analistas lá estão preparados para isso. Eles, inclusive, é que dão treinamento para gente, para o Brasil inteiro, sobre os processos disciplinares e indicação de comissão. Aí, o cara... Hoje ninguém quer participar, por causa das ameaças. E, por uma incrível coincidência, a pessoa que estava sendo investigada nesse processo já tinha assassinado um cara em Tocantins. Todo mundo sabe disso, todo mundo conhece ele... Tinha assassinado um cara em Tocantins. Já cumpriu pena, estava sendo investigado e a comissão recebeu ameaça. O que eu vou fazer aqui? Saíram os três. Ninguém ficou. O que nós fizemos... Estratégia. Pedimos ajuda a Polícia Federal. A PF... Não sei se você sabe? Mas, ela tem uma das áreas de correição mais bem montadas da área da Administração Pública. Os policiais são advogados e tal. E pedimos ajuda a PF. Aí, a PF nos mandou dois agentes e um escrivão. Foi aí que conseguimos concluir o processo... (risos). Fazer o que? E12

Olha, o servidor responsável ele tem o serviço público como sua profissão. E, para tanto, ele tem que saber das regras. Agora, ele também não pode perder de vista que existe um número muito grande de servidores que entraram na época de que não se exigia concurso e nem formação e que estão aí hoje. E que não podem ser descartados. Há de se oferecer pelo menos uma chance... Que, nesse meio tem tudo. Têm bons e têm ruins também. Então, há de se oferecer uma chance a essas pessoas. A disparidade de remuneração é muito grande. E, quando se fala em investir no servidor, programa de capacitação, de governo... Só mostra números de Mestrados e Doutorados. E quem vai? Os mesmos, sempre. Se gasta muito mais. E13

Na verdade mesmo, sua consciência daquilo que você está fazendo reflete na sociedade. Se ele não tiver consciência do seu papel para a sociedade... Ele, se ele pensar só nele mesmo, se ele for uma pessoa egocêntrica, olhar para ele mesmo, ele não trabalha. A gente mesmo na área de Correição, a gente verifica muito isso. Tem gente que fala: - O que eu estou fazendo aqui? Arrumando inimizade? Trabalhando que nem um doido? Processo, processo todo dia... E você só analisando questões graves. O que você vai ter em troca? Se apontar... Algum dia que você apontou um parecer errado, que você perdeu um processo... Você vai ser punido como aquele que... E o que acontece? Se você trabalha na área de correição, se você vai ser apurado, provavelmente não vão ter complacência com você. Vão falar: - Você sabia. Ou, é um inimigo seu que está lá e você não considerou alguma coisa, porque essa área de correição é complicada. E11

Primeiro, é saber se ele está desempenhando uma função pública, não está agindo para ele. Além do salário, ele tem que se preocupar com salários, com os seus benefícios pessoais... Ele tem que pensar o que ele está fazendo para reverter à sociedade, que é para uma sociedade melhor. Por exemplo, o servidor público ele é muito... Alguma parte né? Ele briga sempre por questões sempre pessoais. E, nunca por uma melhoria na sociedade, que aquela categoria seja reconhecida na sociedade. Isso eu acho que é complicado, até para o sindicato, associações... Não vê o que é melhor ele ver o que melhor lhe cabe. Acho que, quando você vê que a sua atividade vai ter uma conotação para a sociedade, acho que esse seria um grande papel. Acho, por exemplo, quando ele vai integrar... Um servidor, ele deveria verificar o seguinte: não deveria verificar o aspecto formal, vai ter que verificar o que isso vai representar para toda sociedade. Quando a gente vai punir aqui um servidor ou deixar de punir um servidor, fala o seguinte: Esse servidor não foi punido. O que ele pode trazer de reflexo para os seus colegas? De demonstração? É dizer o seguinte: pode ter atitude como a dele. Então, essa é a questão: do que eu faço, aquela função pública. Eu acho que é importante ter a noção exata de que você não trabalha para você, você trabalha para todos, para toda a sociedade. E, geralmente, o servidor tem o costume de achar que aqueles bens que pertencem à administração são deles. Então, essa cadeira é minha, a minha mesa, meu telefone... Então, daí ele liga para quem ele quiser. Na casa dele, ele não faz isso, mas aqui, é coisa de ninguém. Daí utiliza o carro para fins particulares, ele utiliza os bens da repartição, cargo para fins particulares: Ah! Será que você poderia fazer tal coisa para mim, utilizar-se do cargo para conseguir alguma coisa, não utilizar-se do cargo para reclamar para a própria administração. E11

Categoria de Análise: Urgência**Depoimentos selecionados**

A gente chama da tropa de elite, o pessoal que é mais indicado para esses casos mais emergentes, é o pessoal que é mais antigo na área, que é treinado e já conhece o trabalho. E1

Dentro da rotina do órgão... Já recebe tarja de urgente. O Corregedor já dá prioridade e a gente vai ter que ter resposta para a autoridade demandante, dizendo quais foram às medidas adotadas, isso aí é rotina, já. E2 Em apuração, não costuma lidar com o feijão com arroz. A gente lida com os casos mais graves. Eu poderia te dizer que, nas unidades, os casos noticiados na mídia. Saiu lá, na Folha, no Estadão, no Globo, no Jornal Nacional, no Jornal da Band... Isto, dentro do órgão, ganha uma urgência. Eu tenho dez para apurar, mas esse aqui é um caso que está repercutindo, então, vamos apurar logo. Até para dar uma satisfação para a sociedade. E4

Eu falei de rotulação para você estou lembrando que a rotulação ela tem dois aspectos e, talvez, o mais grave deles seja quando você tem uma ação negativa. E4

Bom. Existe uma atuação muito imediata. Todo mundo corre atrás, saiu no jornal não sei o quê... Vamos até lá na hora, o circo pega fogo, mas depois, dependendo do caso dá aquela amornada ou, então, foram casos mais light, assim, promove-se a responsabilização normalmente. Existem casos mais expressivos, aí o que existe é uma atuação mais imediata, diferente dos outros casos menos expressivos, aí corre tudo normal, até chegar aqui demora um tempo. Quando é um caso mais explosivo, assim, existe uma atuação direta tem que esperar o órgão tomar providências, a gente mesmo já se antecipa e já atua. E5

É, existe um período de tempo, às vezes até prolongado, que a situação fica indefinida. Então, por exemplo, de uns tempos para cá, o Judiciário tem falado que não é mudança de legislação, especificamente, mas é como se fosse uma mudança. O Judiciário tem falado que o acusado em processo disciplinar tem que estar acompanhado do advogado, necessariamente. Então, fica assim, a lei fala que não precisa, mas se a gente continuar passando a informação que não precisa de advogado... E5

Bem, eu acho que não há um mecanismo, foco, o menos previsto. Aquele que chegar fora da rotina tem um tratamento especial. Surgem e não surgem, mas nesses casos... Sim, sim, claro, não há, assim, um mecanismo especial. É claro, uma emergência é aquela coisa. Emergência é emergência. Então, o exame dele é prioritário. O espaço de tempo que ele vai ter para examinar é menor. Chega aqui, ele tem um trâmite mais rápido, não entra nessa fila de processo que está aí no chão atrás de você. Esse é o tratamento de emergência né? Mas não há o mecanismo forte. E8

Eu acho que o que caracteriza a emergência, o grau, a gravidade, seria o fato de envolver um número de recursos muito grande e depender da nossa ação para que possa estancar. E8

o Departamento de Polícia Federal fez uma licitação milionária, uma coisa em torno de quatrocentos milhões de dólares para contratar uma empresa que confeccionasse passaporte num modelo novo, e nós imediatamente atuamos nesse caso, dizendo que essa era a atividade fim da Polícia Federal, ela não poderia ser terceirizada. Isso teria que ser internacionalizado pela própria Polícia Federal. Por várias questões, a

principal delas seria pelo custo que seria reduzido em muito e que, essa função, eles não podiam delegar a uma empresa de fora. No mercado negro, o passaporte brasileiro é cobiçadíssimo, pelo estigma de um brasileiro. Você passa um mês arquitetando, um oriental, um asiático, canadense, europeu, qual que é? Qualquer pessoa. Daí o seu valor. E esse processo teve um trâmite aqui mais urgente, porque a gente sentia que precisava barrar essa situação, de ela conseguir se encontrar formalizada. Porque, uma vez formalizado, fica um pouco mais difícil. Fica difícil você reverter algum contrato que esteja em curso, que o bem não esteja sendo empregue. Também, ele tem um grau de relevância que aqui, para nós é muito maior. Ou seja, estou pagando a terceira, a quarta, a quinta prestação, e o bem não foi entregue. Então, suspende. Aquilo ali depende de um parecer, depende de um exame aquele processo tem urgência. E8

Surgiu uma emergência a gente volta a se falar daqui a pouco ou a hora que você puder. Apareceu um problema grande... E10

É. Aí, surtiu tão bom efeito... Isso foi ano passado... Que eles até hoje andam processos para a gente. É com urgência? (risos) Botam na mão da gente... (risos). Aí, a coisa ficou mais... Um tratamento menos informal. A gente tem um relacionamento com eles, mas o PAD não tem. Chegam aqui, entram na salinha deles ali... O problema é que tem que intimar o Secretário, entregar o documento, parará parará. Saem, não conversam, muito raramente vêm aqui conversar comigo: - Oh! Tô encaminhado mais um processo. O que mais você tem aí para nós? Foi ótimo, mas os outros Ministérios não contam com isso. E eles têm dificuldade. Eles ligam para mim nos PADS aí pedindo indicação: - Me ajuda pelo amor de Deus. Me indica um cara aí para atuar aqui, assim, assim, assim. Não tenho. Muito difícil. E12

Os casos de emergência são tratados com tentativa de rapidez, mas como a gente tem pouca estrutura... Não tem um mecanismo estabelecido. Eu posso te citar exemplos de quando saem na imprensa. O primeiro caso que aconteceu que saiu na imprensa era uma sexta-feira à noite, eu estava chegando em casa por volta das oito e meia. Vejo uma chamada no Jornal Nacional: Chefe do posto de INSS pede propina para o repórter... Eu vou? Era assim... O terceiro dia. Tinha chegado às dez e meia da noite, tinha saído oito horas da manhã de casa... Assisto a reportagem, chefe pedindo cinco mil para conceder benefício para o repórter. Aí, já vem: o Ministro, as pessoas de comunicação, Rede Globo, todo mundo... E você tem que dar uma resposta do que você vai fazer naquele momento. Eu passo o final de semana inteiro ligando, pedindo auxílio para conseguir gente para responder, segunda-feira estará instaurado um processo disciplinar. Sendo instaurado um processo disciplinar na segunda, muitas vezes a comissão não consegue chegar na segunda, você não tem a documentação... Ou seja, ao menos para dar uma resposta. E, isso acaba prejudicando um pouco a qualidade do trabalho, porque não tem a estruturação suficiente. Aqui mesmo na CGU, a gente tem: a Corregedoria do Ministério da Integração Nacional, que é uma das que tem mais processos. Nós temos atualmente, com muito custo, dois, quatro, cinco servidores. Desses cinco servidores, só dois escalam. Então, se precisar instaurar um processo de hoje para amanhã, você não tem o terceiro membro, teria que procurar em algum outro local. E11

A rotina permanece a mesma. Não é uma fase de transição. Daqui a quinze anos vamos trabalhar com antigos, assim, com outros processos... E11

Uma outra questão que a gente teve na Previdência foi a seguinte: aquele que estava respondendo processo disciplinar tinha todas as senhas do sistema bloqueadas. Então, se ele estava respondendo um processo por concessão irregular de benefício, ele não conseguia mais abrir as telas de informação e ficava impossibilitado de exercer aquela atividade. Isso é uma outra, também, forma de prevenção, porque se eu estou respondendo um processo... Sei que o cara já me pegou, sei que eu vou ser demitido daqui a seis meses... Tanto faz que seja por um ou por dez. Então, você impossibilitava a ele. E11

Categoria de Análise: Valores culturais**Depoimentos selecionados**

Nós vamos encontrar um público mais leigo que o resto do país, porque no Norte e no Nordeste do país, a gente não tem a cultura de responsabilização tão presente. A própria distância daqui de Brasília leva a essa situação de não haver uma cultura da responsabilização tão presente, assim... E1

Eu acho que sim. Há, sim a cultura. Eu acho que no Brasil, a gente com certeza... Você vai a outro país... Aí é diferente, a... (indecisa) Eu não sei, é muito complicado falar disso. Eu acho que envolve tanta coisa, sabe. Tantas coisas, assim, eu acho que vem muito da sua educação, vem muito da base que você teve em casa, o berço, porque algumas coisas vêm do berço, o próprio ambiente que você cresceu, viveu, a escola, a influência da escola, do curso das pessoas que você conviveu. E3

Sem dúvida. A cultura do nunca vai dar em nada isso daí... A cultura do jeitinho brasileiro e tal... Todo mundo dá um jeitinho para tudo... Tem uma influência muito forte. E5

Olha, o que eu acho é que nas cidades menores, nos mais remotos interiores da Amazônia... Sei lá... Pará? Aí, é terra de ninguém, realmente, eu vejo. É difícil colocar as coisas nos trilhos nestes lugares porque você chega lá, vamos supor, tem até uma Professora Agrária, ela era Procuradora do INCRA, ela chegou lá para resolver um problema, o cara pegou a arma e falou que não vai resolver não. Ela ia chamar quem? A Polícia? Não tem polícia lá. É realmente terra de ninguém. A cultura é generalizada, tem lugares que você tem essa cultura, mas tem como resolver isso, você chama a polícia. Chama isso, chama aquilo e tem lugar que também não tem. E funciona tudo na maior cara de pau mesmo. É assim mesmo e acabou. É escancarado. E5

Então, se o servidor não tiver a noção mínima da sua responsabilidade, ele pode até incorrer no processo de má fé, incorrer numa infração administrativa. Então, passa por essa questão também. E, também, subindo mais, esqueci de falar que o Estado, por si só... O Estado, a Administração Pública precisa, também, ter elementos... Uma mão mais forte nesse aspecto. Porque nós temos exemplos mais anteriores, de Presidentes mesmo, serem deserdados do Poder, até por questão de influência, aceito aquela... Que é válida para qualquer detentor de Poder Executivo, Prefeito, Governador... Essa questão do sorteio dos municípios, eu fiquei impressionado como as Prefeituras, 90% delas... A gente detecta grau de irregularidade. Seja de má-fé ou não. Até o cara que não sabe fazer uma contabilização... Mas aquilo já é uma irregularidade, quer dizer, como a cultura da autoridade, nesse caso, né? Eu vejo o seguinte: Como ele sabe que os Prefeitos todos anteriores roubavam assustadoramente, ele fica imaginando... Como eu vou chegar aqui e na minha hora, também não vou poder fazer? É da cultura... A gente já sabe isso. Então, isso vai passando de geração a geração. Então, quando chega uma gestão, eu não estou questionando gestão política, se essa gestão rouba mais do que as outras que eu não vou entrar nem nessa esfera. Mas, se você não der um exemplo de que você realmente está querendo combater a impunidade, tudo continua. Então, a responsabilização passa realmente

por esse processo, que é um processo lento. Não vai ser de uma hora para outra que a gente vai conseguir incutir isso. Mas, algumas situações pontuais já estão sendo resolvidas. E7

Antes de tudo mostrá-los as nossas ferramentas. Ou seja, nós estamos com o seguinte propósito: tentar, de agora em diante, estabelecer que não se admita mais que servidor aja assim, assim... Nem como as gestões anteriores agiam, não interessa. Cabe a nós tomar uma postura diferente. Eu volto a bater na tecla: É uma questão de cultura e de você mostrar que não é só um discurso. E7

É difícil você trabalhar com pessoas com 30 anos de administração pública. Sempre procederam daquela forma, e agora eles se vem tendo que prestar contas sobre determinados atos, prestar contas sobre determinada conduta. A gente vê muito isso quando tem um órgão que não faz concurso há muito tempo. Quando entra uma turma nova, já imbuída de alguns valores mais sociais, em algumas determinadas situações o choque de geração entre os velhos servidores que tem uma cultura antiga de não apurar, de não fazer rápido o que sempre fez... Ele nunca apurou, de levar folha para casa, folheta, régua, tesoura, o colega da mesa ao lado que acabou de ingressar diz assim: - Olhe, isso é um absurdo. E8

Aqui nós já sentimos isso. Em alguns órgãos, esse conflito de geração, que é um conflito de cultura é decorrente disso. A pessoa terminava o expediente, levava para a casa a caneta, papel para a impressora, o lápis, e o colega dela, recém-ingresso nos quadros daquele órgão disse: - Olha, isso é um absurdo. Daí se desaponta com a pessoa, denuncia, faz a... Representa aqui, cobrando a atuação da Corregedoria, representa ao ministério público, representa aquilo que ele não se conforma com isso. Ou seja, com esse nível de tolerância, ele tem diminuído muito, eu acho até que ele acabou. Agora o choque de geração é evidente, o pessoal mais antigo, ele faz mesmo esse tipo de coisa. Eu acho difícil ou pouco provável que essa irregularidade ocorra com o servidor que está ingressando na administração pública. É mais suscetível principalmente se for pela via do concurso, claro. Então, para um servidor que está sendo nomeado para um cargo de comissão, ele pode estar vindo na intenção de fraudar, desviar, corromper e ser corrompido, mas se ele entra pela via do concurso, que é a via correta institucionalmente falando, ele tem um zelo maior com a coisa pública e vai entrar em choque, muitas vezes, com aquele servidor mais antigo. E8

Você vê que, meu pai, quando eu era criança, meu pai tinha um carro que... Um Maveric 6 cilindros, consumia horrores. Já o meu carro, é popular, é super econômico. Então, talvez o do meu filho seja mais ainda. Ou seja, as gerações, elas vão se dando consciência da necessidade de não haver desperdício. Se você pegar isso, de perca da construção civil há 10 anos atrás, esse grupo de perca, hoje, os índices de 10 anos atrás era intolerável. Então, trazendo esse ecologismo, trazendo esse negócio, assim, para a administração pública, determinadas coisas que podiam ser moralmente toleráveis no passado, hoje, já não são mais. Já não se admite mais aquela cultura coletivista do rouba mais faz. Ele tem que fazer é a função dele, ele não está fazendo nada além da obrigação dele. Se ele recebe, daí a nossa briga por dar transparência, ter o portal da transparência, para divulgar informação, até para politizar o cidadão. E8

O entendimento da responsabilização é muito diferente. E, até mesmo, é questão de quê? Você, geralmente são consultores, todos concursados, você acaba conhecendo vários setores e tem um outro local, onde é mais comum... Eles estão mais acostumados com transgressões de normas que outros. Ah! Por que você fez assim?

Porque me mandaram fazer. O que aconteceu? Sempre aconteceu... E em outros ministérios mais enxutos, eles são mais rigorosos. Por quê? Eles têm menos cultura, menos, assim... Complacência com a irregularidade. Um caso que eu posso verificar que eu dei alguns cursos no Ministério de Desenvolvimento do Comércio e Indústria, um Ministério bem menor do que eu participo lá, na Previdência. Relapsa pura, porque o servidor usou o e-mail funcional para falar mal de outro colega. Então, é uma irregularidade que se você fosse pegar na previdência com quarenta mil servidores, você provavelmente teria dois, três mil processos a mais na Previdência. E11

Geralmente, nesses lugares que têm menos processos eles são até mais rigorosos do que aqueles que têm muitos processos. Tem uma sessão, por exemplo, essa não envolve nem pagamento e nem recebimento de dinheiro... Previdência, você tem entrada e saída de dinheiro. Então, a tendência é que você pulverize a forma de corrupção. Uma outra questão é o poder que tem o servidor administrativo ou um analista. O analista de comércio exterior, ele vai analisar, vai dar um parecer, vai encaminhar para uma autoridade superior, que provavelmente vai para o Ministro para aprovar ou não. Para fazer um convênio, para aprovar, para fazer uma proposta regulativa, fazer um tratado internacional, é mais difícil para ele ser corrompido. Já o servidor administrativo do INSS, de um posto de benefício... Ele sabe qual é a documentação, ele que decide se você vai ter o benefício ou não. Pelos requisitos legais tem, mas se ele colocar uma tecla e mudar o seu sexo de masculino para feminino quando for conceder o seu benefício, você João da Silva vai receber auxílio maternidade. Eu vi isso, é um fato inédito, é um poder exacerbado para aquele servidor. É a mesma coisa do policial rodoviário, ele está tanto contato com o público e é o ato dele. Ele multa ou não multa. Ele não tem que fazer um auto e encaminhar para uma autoridade superior para poder decidir em última instância. Então, a chance de você ter um policial corrupto é muito maior do que ter um analista, de que um analista aqui da CGU, que ele não tem autonomia. Ele vai dar um parecer, que vai passar pelo setorial, que vai passar pelo adjunto, que vai passar pelo geral, que vai passar pelo Secretário Executivo, que vai passar pelo Ministro. E11

Idéia de responsabilização? Eu costumo dizer o seguinte: - Tudo pressão da sociedade! Se você tem uma infração que saiu na Globo, Jornal Nacional... Esse servidor praticamente está condenado. Se for uma situação que não saiu, daí eles vão tentar, talvez em alguns órgãos, dar uma acalmada. Mas, se saiu na Globo, no Jornal Nacional, no Fantástico... Aquela câmera escondida com o cara pedindo propina eu acho que 99% os servidores são demitidos, em tempo quase recorde, pela pressão da sociedade. É o medo de ser posto de que você é conivente com a corrupção. Então, tem muito isso, da imagem... E, está mais para a responsabilização... Acho que é mais sobre isso mesmo, é a pressão da sociedade o que vai fazer... Acho que isso é importante ter. Agora, está surgindo uma questão ilusória, que é o medo do Controle Externo. Porque você sabe, se você não fizer... A CGU é um controle interno, mas aí é que está! É análogo, ela vai anular, pode abrir processo, o TCU vai condenar, o Ministério Público pode abrir uma ação contra você porque você não agiu corretamente a tempo... Então, essa é a questão da pressão interna. Vamos supor um Ministério, se é um caso de Ministro, que é um caso político. Quando é caso com político abre-se um processo para punir alguém que possivelmente seria seu eleitor? Ele não tem essa intenção... A natureza do

político é até mesmo tentar conciliar, tentar arrumar: - Não vamos demitir, vamos tentar outra coisa. É natural, faz parte da atividade dele. E11

Categoria de Análise: Os Responsabilizados

Depoimentos selecionados

Tem um setor que é problemático, mas é pela quantidade de servidores é o setor previdenciário. E1

É um servidor altamente conhecedor da legislação. Então, é um servidor que num processo ele é uma promessa de haver um embate complicado a cerca de leis... Então, você precisa de alguém, também, que seja profundo conhecedor para poder apurar e investigar esse servidor. E1

O que eu sei é que na Receita Federal... Os Auditores. Existem muitos processos em relação aos Auditores da Receita. Muitos processos com relação aos Auditores da Previdência... Não é que eles estão suscetíveis, mas eles mexem na área de fiscalização, essa atividade ela é um pouco... Eu acho, quando se mapeou as áreas de risco, essas áreas são realmente problemáticas. As áreas de CPL onde tem Comissões Permanentes de Licitação, essas são áreas de risco. E2

CPL, Fiscalização, essas áreas são áreas problemáticas. Como eu te falei, são áreas que a gente denomina de risco porque a gente tem que estar sempre promovendo melhoria nos controles... E2

Por intermédio dos relatórios de avaliação de gestão, por intermédio... Fazendo levantamento das maiores denúncias. Então, todo lugar tem, nos portos, tem as maiores áreas de risco... É o controle da aduana. Nos ministérios, você vai ver... São as áreas de licitações para compras de material de informática... E, hoje em dia, tem os terceirizados, que também envolve área de risco. Esse controle dessas áreas é que vai fazer com que a gente... Vai diminuir muito a incidência de ocorrência de irregularidades e isso vai nos ajudar de alguma forma. E2

Para te dar, assim, um cargo, os fiscais... Para requisição de um cargo, de qualquer forma, eu acho que quem responde muito é o servidor que está na ponta, porque a fraude mais a irregularidade mais fácil de pegar mais do dia a dia, ela está nas funções mais simples. Mas o... (pensando) a gente tem muitos órgãos que tem cheque em branco para o servidor que está na ponta. E4

Então, quem está na ponta comete menores fraudes, às vezes, dolosamente; às vezes, culposamente. Quem está em cargos de direção superior - DAS, Cargos em Comissão, quando cometem, cometem fraudes mais graves. Eu não diria que eles cometem mais, mas eles cometem fraudes em que há repercussão. É uma repercussão... mas eu diria, quando comete a fraude tem uma legitimidade maior. E4

Não, os responsabilizados também. O pessoal da Polícia Federal também é, eu acho. Tem uma coisa que é muito interessante que eu vejo nisso, assim, olha só como é interessante... Quando eu trabalhava no Ministério da Justiça, como eu falei, o maior número de processos era da Polícia Rodoviária Federal, e da Polícia Federal, o que acontecia? Em termos de quantitativo, o da Polícia Rodoviária era bem maior que o da Polícia Federal, só que, quando chegava o processo da Polícia Federal a sujeira era grande. E era assim, desse tipo que você olha mais não enxerga, por que o pessoal da Polícia Federal, a equipe que promove a apuração disciplinar, os caras que fazem a comissão, os caras que julgam e tudo mais, é gente do ramo... São delegados da Polícia Federal, os caras que fazem isso todo dia, o dia inteiro. Então, o processo lá,

tecnicamente, em termos de apuração, é próximo da perfeição. O negócio é como um relóginho! Só que, assim como é um relóginho, o pessoal na hora de fazer a fraude faz muito bem feito. E5

Essa parte de correição e, principalmente, Roberto, pelo fato de ser CGU, de garantir isso, a gente tem que ter um cuidado imenso. Porque nós somos muito mais visados e, porque tem gente querendo nos pegar. Tipo assim, a CGU, estão nos colocando como órgão de excelência, mas para eles... Podem imaginar isso, assim: a partir do momento que eles também estão querendo nos apurar, porque não apurá-los também? Claro, a Controladoria está sujeita à apurações. Por isso, o nosso cuidado tem que ser mais redobrado. Por quê? Para não dar margem para poder fragilizar o órgão... E7

Veja só, eu mexo com 10, 15 autorizações diárias de passagens. Fico aqui com cuidado e tal. Volta e meia, consta isso aqui, que o servidor pediu adiamento, porque ele quer ficar lá mais tempo... Ele, às vezes, precisa ficar lá mais tempo, porque precisa de mais provas... Olha, mas seu decido, assim, aleatoriamente. O que vão dizer? Que eu sou o cara que deixa ficar mais 3,4 dias aqui. Está bom, praia e tal, entendeu? Vai ficar parecendo que eu estou autorizando para isso. Porque eu autorizei a manutenção dele lá? Porque ele provou por A+ B que era preciso. Prova e tal a extensão do período que ele está lá na comissão. Então, eu estou falando de uma situação totalmente vulnerável aqui. É coisa ínfima aqui, que eu posso aqui, na hora de apertar o botão, na hora que eu aprovar. Depois, eles vão me ver contra. E não só a minha. Eu acho que são situações do dia a dia, de cada um. Quando há um grau de autoridade, de alguma forma, também, ela mexe com uma responsabilização maior, porque ele está ratificando os atos de outros dirigentes. Veja só, eu mexo com 10, 15 autorizações diárias de passagens. Fico aqui com cuidado e tal. Volta e meia, consta isso aqui, que o servidor pediu adiamento, porque ele quer ficar lá mais tempo... Prova e tal a extensão do período que ele está lá na comissão. Então, eu estou falando de uma situação totalmente vulnerável aqui. É coisa ínfima aqui, que eu posso aqui, na hora de apertar o botão, na hora que eu aprovar. Depois, eles vão me ver contra. E não só a minha. Eu acho que são situações do dia a dia, de cada um. Quando há um grau de autoridade, de alguma forma, também, ela mexe com uma responsabilização maior, porque ele está ratificando os atos de outros dirigentes. E7

Eu diria que são servidores, que há categorias diversas que lidam com, efetivamente, com repasses de recursos, que lidam com valores. Se o servidor fez um acordo judicial e naquele acordo saiu um precatório milionário, é bem provável de haver uma irregularidade ali. Se o servidor assina um convênio em que deva onerar a União, em que não há respectiva contraprestação... Então, os responsáveis por esses atos são sempre os mais... São os nossos clientes, são aqueles que mais freqüentam aqui a mesa da Corregedoria. E8

Tem uma tendência maior de ser assediado. Você imagine, sei lá... Um contrato de um milhão, dois por cento é uma quantia razoável. Ou seja, aquele que está em via de ser contratado, se tivesse a certeza do contrato, poderia sentir, fazendo um percentual desses e embuti. Eu acho que os responsáveis por isso ou por essas contratações lá na linha de frente, eles são mais suscetíveis a esse assédio. Agora, se ele é realmente, se ele é cedido a isso. E8

Dentro do Poder Executivo são as carreiras. Os especialistas em políticas públicas de ação governamental, analistas de finanças e controle, diplomatas. São as carreiras que tem boa remuneração. Os Diplomatas da

União. São as carreiras, dentro do serviço público que tem boa remuneração. Mas, no serviço público tem gente que quando tem aumento do salário mínimo tem que completar, passa a ganhar menos... Então, como resolver isso? E13

Sempre com as que ganham mais, claro, claro. Sempre com as que ganham mais. A tolerância é muito maior... Quem está no... Quem está no PCC. Até o nome virou uma coisa horrível, PCC. E, é um nome técnico. Quer dizer o que? Plano de Classificação de Cargos. Então, os que compõem essa... São os piores. A pior remuneração do serviço público. E eu já estive nesse grupo, antes de entrar para carreira aqui. Tem economistas, tem advogados, engenheiros, médicos, têm... Tudo no PCC, salários ridículos. E gente que não tem acesso a essas mordomias, fazer um doutorado em Haward... Pelo menos desse âmbito eu posso afirmar. Eu conheci muitas coisas do tipo: raposa tomando conta do galinheiro. O setor que cuida das Estatais, o povo técnico é requisitado para as Estatais. Onde já se viu isso? A Secretaria do Tesouro, ela comporta para os servidores do Banco do Brasil... Quando ia fazer acerto de contas entre o Banco do Brasil e o Tesouro, o funcionário do Banco do Brasil representava o Banco do Brasil e o funcionário do Tesouro, que era Banco do Brasil, representava o Tesouro. Que negociação é essa? Isso existiu até recentemente e ainda existe em alguns lugares. E13

Acredito que principalmente a mobilidade no serviço público quanto aos cargos comissionados. Então, qual seria o interesse direto, mas eu acho que uma pessoa não pode se perpetuar num cargo porque a tendência é se acomodar. Mesmo que seja um excelente gestor, ele está fazendo, tem uma hora que as idéias acabam e as inovações acabam, e a motivação da equipe acaba, porque já está acostumado. Então, eu acho que essa mobilidade nos cargos... Acho que seria importante. Não sei se quatro anos, três anos, e acaba com uma objeção, acaba motivando aquele pessoal que chegou. É inspiração, e para que novos projetos sejam feitos o que acaba gerando essa questão. E11

É muito mais com um temor reverencial do que saber o seu papel social. Na verdade, tem muito mais medo do que pode ocorrer na CGU do que realmente quanto ao saber da importância da CGU. E11

Eu até tendo primeiramente conversar, mostrar qual o papel, dar sugestões de melhoria, exatamente para ficar só nesse lado íntimo da dor. E você sabe, tem até alguns funcionários aqui que acham que a CGU não pode se misturar. Não pode conversar com a pessoa se você está investigando, está auditando. Você tem que ficar meio que inatingível. Acho que esse não é o papel. Mesmo o processo disciplinar, quando eu faço, eu tenho costume de falar. Ele é um colega nosso até que se prove ao contrário, é um colega. Então, trato bem se tiver que tratar. Nunca trato como um condenado. E11

Categoria de Análise: Perspectivas

Depoimentos selecionados

Eu acho que a gente ainda está dentro de um processo evolutivo, no qual nós estamos conseguindo expandir e ampliar essa carreira profissional. Pessoas que atuam profissionalmente na área da apuração... E nós temos, hoje, uma expectativa muito grande de uma mudança na legislação. E1

Essa nova legislação, a tendência é que ela torne essa apuração mais rápida, mais célere... Não só mais responsável, mais ampla, mas, também, mais rápida, garantia do direito do servidor, da defesa contraditória, bem mais rápida... E1

No campo moral, acho que a gente tem avançado também... E1

O pessoal que está chegando agora no serviço público, é um pessoal que vem vindo de uma geração que derrubou Fernando Collor, que foi para a rua exigir moralização... É um pessoal que você vê, de extrema formação moral. E1

Esse vai mudar! Esse eu acredito piamente. Com a melhoria dos mecanismos de controle, com o sistema informatizado, com essas fiscalizações mais efetivas, mais eficazes, isso vai melhorar, com certeza. E isso a gente tem sentindo em todas as áreas, seja no Ministério Público, com a atuação desses Procuradores da República Nova, seja no Judiciário, com atuação dos juízes que a gente tem sentido que tem melhorado demais. Antigamente, os juízes tinham muita resistência com relação a administração, diziam: - Ah! É administração, não. Administração, hoje em dia, eles entendem os problemas que administração tem e já tem uma outra percepção com relação à administração. E a própria administração, que eu vejo pelos servidores novos, todos imbuídos de uma vontade maior, está melhorando bastante. E2

Eu te digo que há muita boa vontade em tentar fazer a responsabilização. Mas, também, às vezes, há um desanimo. Fala sério! Eu estou pegando esse cara que fez muito menos e está aí essa história... Isso desanima quem está na ponta, mas eu também acho que, da mesma forma que desanima alguns, dá a outros mais força para falar assim: - Espera aí. É ir para minha casa e isso ficar dessa forma, entendeu? A gente tem que dar um jeito. O que eu posso fazer? E4

Vejo como otimista. Como eu falei já, mas eu não desanimo. Eu, hoje mesmo, mandei um e-mail dizendo assim: - Rapaz, na vida é só esperança. Fé se for mágico. Que é o que diz o Peter Pan para a Sininho... Para voar, a gente só precisa disso. Hoje, eu mandei fé e esperança e fazer o que está no nosso alcance, que a gente consegue. Mas, às vezes, desanima um pouco, mas sou otimista e acho que vai. Acho que a gente melhora. E4

Eu acho que sim. Eu acho que você vai ficando menos ingênua. Você sabe que, com passar do tempo, você vai vendo que apesar do que você passa tem determinadas coisas que realmente não vão para frente. Está certo, só que eu vou continuar fazendo. Hoje, eu já tenho essa consciência. Quando eu comecei, eu falava: - não vou fazer isso aí e o cara vai se dar mal e tal. Hoje em dia, eu já sei o que eu repito, o que eu vou fazer, a minha consciência está tranquila, eu estou feliz, sem stress, a minha parte eu fiz. Não ou ligar porque não deu aqui, não deu lá fora, não deu no noticiário. E5

Acho que agora que as coisas estão caminhando de uma maneira mais efetiva, eu acho que, assim... Que do jeito que está, está bem precário ainda. Mas, como o sistema de correição é recente, eu acredito que as coisas... Daqui para frente, a tendência é melhorar. E5

E, conseqüentemente, o número... Quantitativamente, vai ter uma redução de infração disciplinar. Por conta disso, o pessoal vai ver processo disciplinar e vai se intimidar para cometer a infração e, por outro lado, acho o lado preocupante é que as infrações vão ficar cada vez mais sutis mais, assim, elaboradas. Infrações muito mais difíceis de serem repensadas, interceptadas. Quem é do ramo da ladroagem... Sabe, ele checa isso daí e também se prepara. Conforme nós vamos avançando de um lado, eles também vão avançando o lado deles. Então, nosso trabalho vai ficar cada vez mais difícil para conseguir essas infrações mais graves. Esse já o nosso desafio, né? Se prepara para isso aí. E5

Eu acho que o universo da responsabilização tende a alguma seriedade maior, porque até, com a nova legislação, que vai substituir a 8112, ela vai ficar mais ponderada, em termos, por exemplo, de penação. Por exemplo, há uns critérios ali que ainda estão sob estudo e que conferem um espaçamento maior, uma gradação maior das sanções, entendeu? E7

Então, a legislação permite uma gradação maior, que amplie o leque, para você poder apenar de forma precisa. Porque, tem certos crimes que, numa legislação ao pé da letra, só se estabelece demissão, mas, às vezes, as pessoas não demitem. Ou então, é se for passível ao posto, você acaba sendo extremamente rigoroso. Então, a legislação nova, com certeza virá aí para atender os nossos anseios. Ela estabelece certo rito e apenação de forma mais justa, mais preparada, mais passada. Então, infrações que vão ser revistas. Eu acredito que a idéia, na hora que você possa responsabilizar via condenação, você estabelecer uma pena imediatamente compatível com a infração realizada, entendeu? Eu acho que nós estamos estudando para isso, ainda tem muito que fazer, a controladoria está só começando... E7

Como eu vejo a responsabilização na administração pública hoje? Eu vejo como uma área que avançou muito, certo? Ao longo dos anos, e a tendência é avançar mais. Dentro dessa perspectiva, de que a administração, os servidores e a própria população, ela está, cada vez mais tolerando menos: a irregularidade, as corrupções... A imprensa, a mídia ela está cada vez mais atuando em cima disso, divulgando... Eu acho que tem uma perspectiva de crescimento muito forte. A responsabilização remete não apenas a correição, mas também ao controle. Ou seja, não adianta a administração arrecadar muito se ela não controla o que gasta. Então, a área de responsabilização, eu vejo como uma área que vai crescer cada vez mais, e não só na esfera federal, né? Na esfera municipal e estadual também. Um bom pontapé tenha sido a Lei de Responsabilidade Fiscal... E8

Não, ela vem mudando. E o que é mais triste é que ela vem mudando não é porque nós queremos que ela mude: a sociedade. É por pressão externa. Os organismos internacionais não emprestam mais dinheiro se você não seguir... Além da Responsabilidade Fiscal. Não somos nós, não. Olha que absurdo. Eles não emprestam... Aí, nós, a gente é obrigada a seguir aqui, porque se não for assim nós mesmos deixamos como está. Então, o controle do dinheiro público está vindo mais por isso do que por nós mesmos. O que é péssimo. Tinha que ser por consciência nossa e não disso. E13

Ah! Tem. Nessa questão que eu falei aqui na vida particular das pessoas, do brasileiro, já é costume. Isso de furar a fila, de passar pelo acostamento, de entregar para alguém para ter uma agilidade maior, dá entrada num processo liga para alguém que você conhece lá e pede para dar uma adiantada, você não aguarda a fila, natural... É o advogado que entra com o recurso e sabe que se ele não fizer zenda auricular (risos)... Ele sabe inclusive que o processo dele não vai sair, vai demorar, é o cafezinho para não sei quem... Você contrata um serviço de mudança, tive até essa experiência, e paguei, e o rapaz que fez o serviço perguntou pelo cafezinho. Quer dizer, além do valor para ele desempenhar essa atividade você tem que pagar por fora para ele. Então, essa questão cultural é complicada. Mas eu acho que tem uma coisa positiva. Os servidores novos, que estão chegando, têm mais consciência. Acho que eles estão com mais consciência daquilo que é público, que aquilo é para o serviço público. Acho que eles têm mais vontade de mudar a sociedade. E11

Acredito. Eu posso falar porque eu dei um treinamento para o DENIT, o DENIT, antigo DNER, é um órgão, assim, muito costumeiramente sai na imprensa, por ser um órgão fraudador. E o pessoal que eu dei o curso, era o pessoal que tinha entrado esse ano ou no ano anterior, e a vontade deles de mudar essa imagem do DENIT era grande. Eles estavam interessados, eles não podiam fazer o PAD, todos foram fazer cursos de 8 hs diárias, 40 hs semanais, para aprender como eles deveriam se portar, como denunciariam, o que seria feito num processo, como seria punido um servidor, o que eles disseram era o seguinte: - Quando eu assumir, quando eu for nomeado para o cargo, todo mundo fala: Ah! Agora você enriquecer. Agora você vai lá para aquele órgão... Cuidado, hein? Isso é muito ruim, quando você está trabalhando honesto e os outros achando que você é desonesto. Afinal, tem aquele ditado para a mulher sincera não basta ser honesta, tem que parecer honesta. E11

Isso até é costumeiro. A pessoa... No início, você chega com muito gás para tentar mudar, daí vai tentando, depois vai se acomodando... Eu acho que sempre é o seguinte: até para cargo comissionado eu tenho esse lema. Nos primeiros anos, quatro anos... Você dá mais resquícios ao cargo do que o cargo está te repondo. Depois dos quatro anos, você se acomoda. Aí, o cargo te dá mais do que você está fazendo por merecer. Isso é comum, porque você tenta, tenta, acha que vai mudar e de repente vê uma resistência, a tendência é você se acomodar. E11

Bom, de um lado positivamente. De um outro lado, um caos. Você tem a questão da acentuação para a sociedade... Eu, como membro da sociedade, verifico que a impunidade está reinando... Quando você verifica a questão do Congresso Nacional, a questão de algumas pessoas que deveriam ser punidas e foram inocentadas, ou que nem estão sendo apuradas... Então, essa questão no Legislativo... Que existe certo sentimento de impunidade na sociedade. Por um outro lado, para os servidores públicos em geral, a gente está verificando que com esse papel da CGU, de estar mais próximo, de ter uma assessoria... Eles estão sentindo que pelo menos agora há a possibilidade maior de que haja uma regularidade maior, de que haja uma apuração e uma punição para o servidor. Acho que desse lado está surgindo um sentimento. E11

Pelo menos os honestos, seria mais possibilidades de informação. E eles se sentem tão mais à vontade, que já ligam, já telefonam, tentam arrumar os processos, já denunciam... Como é que eu posso fazer isso? Então, essa questão para os servidores foi uma melhoria, pelo menos para os honestos. E a conscientização de que o

servidor desonesto do seu lado... Amanhã você pode responder um processo por culpa dele porque na verdade ele pode te vender numa ligação: - Ah! Fulano de tal... Ih, esse aqui? Me dá cinco mil que eu dou para ele. Daí, ele vai assina um documento que não sabe nem o que é e acaba sendo enrolado, até ele provar que não fez, aí já está complicado. Você trabalhar num ambiente com desconfiança é complicado, porque tem que trancar tudo, fechar tudo, revisar tudo o que está fazendo. Então, acho que, com os servidores, está melhorando. E11

Categoria de Análise: Sobre a trajetória: O Habitus**Depoimentos selecionados**

Eu trabalho aqui para essa área disciplinar. Eu comecei a trabalhar nessa área disciplinar (...) eu já atuei na área de contencioso, consultoria, auditoria e estou nessa área disciplinar desde 99. É um negócio que de início gostei muito da atividade, procurei me dedicar, procurei estudar sobre o assunto e fui me engajando nessa área aí. Quando eu conheci a CGU foi por intermédio de uma colega nossa da Advocacia da União, a gente já tinha aí um bom histórico de participação em processos foi quando a gente começou a atuar como instrutor da área disciplinar. Então, basicamente, a minha trajetória na administração tem sido nessa área jurídica e posteriormente nessa área disciplinar, é um negócio que muitas pessoas confundem essa área disciplinar geralmente quando você convoca a pessoa para fazer parte de um processo a primeira coisa que a pessoa diz:- não sou advogado, tem que entender de leis e tudoVocê sendo servidor público é inerente a qualquer função sua você tem que entender de lei, a qualquer momento você pode ser chamado para fazer parte de uma comissão de licitação, de uma auditoria ou coisa assim e para isso você tem que entender de algumas leis, mas não há necessidade de você conhecer a fundo como advogado, como jurista. Eu sou advogado. E1

Passei para um concurso público para procurador federal em 92. Eu assumi como Procurador Federal e depois que eu assumi, eu comecei a desenvolver atividades jurídicas propriamente ditas... Trabalhei muito tempo em execução fiscal... Mas, no final, eu já estava na corregedoria... E, logo em seguida, eu fui para a Corregedoria do INSS fazer processo administrativo disciplinar em 92, e lá, cheguei a ser corregedor substituto... E, em 93, com a criação da AGU, um procurador colega nosso foi convidado para ser o primeiro corregedor geral da AGU. Nós tivemos a oportunidade de montar a corregedoria geral da AGU. Eu fiquei na corregedoria, passei por... Tive a oportunidade de conhecer os quatros corregedores da AGU, fiquei de 1994 a 2003... Em 2003, eu fui convidado para vir trabalhar aqui na Corregedoria da CGU e vi que aqui, o espectro aqui era muito mais amplo, e me identifiquei logo de pronto com as matérias... Aqui, realmente, a gente tem uma visão do que ocorre no cenário nacional todo, de toda administração pública federal direta e indireta, autarquia, empresa pública, sociedade economia mista. Aqui, a gente tem a verdadeira noção das irregularidades que ocorrem no serviço público. E2

Não, nunca tive. Ah! Sim, já advoguei. Quando eu era agente administrativo, eu era advogado, tinha a oportunidade de advogar, depois que eu passei a Procurador, eu nunca mais advoguei, porque além de ter um entendimento... Eu já me dava como incompatibilizado. Porque eu achava que não se pode servir a dois senhores, é bom você servir a um senhor só. E2

Bom, eu trabalhei no Supremo Tribunal Federal a partir de fevereiro de 2005. Aí, fiquei no Supremo uns quatro meses, aí passei no concurso para cá na CGU. Aí, vim fazer o curso de formação, trabalhei como analista de finanças de controle até março de 2006 e, depois, fui convidada... E estou aqui até hoje nessa luta aí. Essa é a minha trajetória. E3

Bom, o primeiro concurso que eu passei era Analista do Ministério Público do Trabalho. Fiquei quatro anos lá. Aí depois, eu passei no concurso para Advogado da União. Isso já tem seis anos. Fui locada, inicialmente, na consultoria jurídica do Ministério da Previdência onde, depois de um tempo, eu assumi a chefia dessa área de processos disciplinares. Passei lá em torno de três anos, nessa chefia, e aí fui convidada pela Corregedoria da Advocacia Geral da União para ser coordenadora de medidas disciplinares. Lá, fiquei lá um ano e meio. Aí, fui chamada aqui pela CGU... E estou aqui quase um ano. E4

Não, em momento algum. Só estágio em iniciativa privada. Não era o caminho que eu queria trilhar, o da advocacia pública. Eu acho mais interessante essa área. Então, sempre foi a área que eu quis, essa área de disciplina. E4

Eu já estava no Ministério da Previdência, com o PAD, no processo disciplinar. Lá no ministério, o volume que tem do ministério, dos processos que passam lá na consultoria política, é de PAD. É o maior volume. Era pelo o maior volume da esplanada e respondia por quase todos os setores, de quase toda esplanada. Então, acaba que você se especializa, não pela qualidade mas pela quantidade. Porque, tem que soltar processo, né? Talvez, que eu diga tanto que esse problema da omissão, né? Eu, aqui pensando... Na minha futura possibilidade de responder uma disciplinar. Até porque, eu brinco, né? Responde com trabalho, mas vai que um dia aconteça comigo... Já estou aqui formando a base da minha defesa, brincadeira (risos). Mas, assim, acaba que lá eu acho tinha sim, essa questão muito grande e, dentro da administração, pequena. Ah! Você está lidando com o PAD da previdência? Então me dá o seu telefone que vamos entrar em contato, acabou... Que eu conheço muita gente de consultoria... Porque ligavam... Vamos trocar uma idéia... Vamos discutir essa questão e tudo mais... Por conta disso, teve um curso de treinamento para Advogado da União, tem muito tempo... E eu fiz esse curso. Aí, quando foram fazer, eu assisti como aluna durante uma semana... Quando foram fazer, foram montar a equipe para fazer a seleção dos instrutores do curso de PAD, lembraram do meu nome, inclusive depois eu trabalhei na corregedoria da AGU... até porque eu tinha um volume muito grande de processos eu tinha uma infinidade de dúvidas para levar nos processos. Viu que eu tinha interesse... continuei mantendo contato... Eu já conhecia, porque ele já foi lotado na Consultoria Jurídica do Ministério da Previdência, apesar de não ter ficado lá com a gente... E, realmente, é uma pessoa com quem eu já dava aula em faculdade, também. E4

Bom, eu sou Advogado da União. Entrei no concurso de 2003 e vim para Brasília. Trabalhei desde o início na Coordenação de Assunto Disciplinar do Ministério da Justiça. Lá, a gente trabalhava com processo que envolvia infrações praticadas pelo pessoal da Polícia Federal, como: agentes, delegados, tudo... E da Polícia Rodoviária Federal... Fiquei lá trabalhando durante dois anos, no Ministério da Justiça, sempre nessa Coordenação de Assuntos Disciplinares... A gente, efetivamente, re-analisava tudo. Aí, eu fiquei lá dois anos. Daí, saí de lá, fui pra São Paulo. Núcleo de Assessoramento Jurídico da AGU. Lá, eu não trabalhei com processo disciplinar, mas só fiquei lá seis meses. Daí, voltei pra cá, já pra Corregedoria Geral. Mas, basicamente, desde o início... Antigamente, eu trabalhava, eu era advogada de escritório, eu assessorava o tribunal de ética da OAB em processos disciplinares... Daí, depois, eu entrei no serviço público. E5

Aqui na CGU? ... Eu trabalhava no Ministério da Justiça, aí eu comecei a dar aula no curso de formação, que era assim, eu trabalha lá e um colega meu dava aula, inclusive é professor de faculdade e tal... Eu falei: - Olha, eu nunca dei aula, mas... Então, ele falou: - Não, vai lá! E eu fui. Aí, dei a aula e, esse curso de formação, dei a aula, fiquei avaliada lá, e ele me chamou pra dar aula no curso de PAD que a gente tem. Daí, ele me convidou para ser instrutora nesta turma e, aí que eu o conheci, mas, assim, nunca trabalhamos juntos. Mas, assim, eu acredito que em função da minha atuação como instrutora no curso, ou sei lá? Aí, ele me convidou pra vir pra cá. Eu gosto muito da matéria... E5

Eu sou Auditor Fiscal de carreira e entrei para receita federal em 1997. Em 2001, eu entrei para a Corregedoria da Receita Federal e aí, chefei um escritório da Corregedoria da Receita Federal em Belém, depois chefei um escritório da Corregedoria Federal em Fortaleza, depois vim para Corregedoria da Receita em Brasília, chefei uma Divisão de Ética e Disciplina e, de lá, fui cedido da Receita Federal para a CGU, como Assessor, primeiramente, e, desde junho, estou aqui. A minha formação é em economia, fiz economia na USP e Direito na Universidade Federal de Ceará. Sou paulista, mas cresci no Ceará, fiz também um estágio, um intercâmbio, no final da USP, na ITEC que é uma Escola de Degustação francesa fiquei seis meses lá em Paris. E6

A minha trajetória no setor público... É recente, porque eu não tenho vinculação com a Administração Pública. Eu venho do Poder Judiciário, na Bahia. Eu fui assessor do Tribunal de Justiça lá, há 10 anos. Me formei em Direito e tal, e fui Professor Assistente de Lei de Processual e Civil, na Universidade Católica de Salvador e, estava assessorando no Tribunal de Justiça, desembargador, durante 10 anos. E me veio o convite por parte do Secretário Executivo, a quem eu conheço há muito tempo... Nos formamos juntos... Para essa experiência, a partir de 2003. Olha! Essa questão de Administração Pública Federal, para mim, junto ao Poder Executivo é uma novidade. Minha vida é toda voltada para o Poder Judiciário, a minha esposa é juíza e tal... Então, eu realmente, estou dirigido para o Poder Judiciário, advoguei alguns anos, também... No início pesou muito, assim, o exame. Porque aquela coisa, principalmente, em questão de vir para outra cidade. Ficamos nessa ponte aérea, porque ela é Juíza Estadual. Então, não tem nem como ela conseguir uma transferência, porque não é o caso, né? Aqui o SJTF, é federal. Então, ficamos nessa ponte aérea. Até nesse ponto, também, é uma coisa complicada para mim. Mas posso dizer que, por esse lado da administração pública, está sendo um desafio extremamente recompensador, apesar das dificuldades iniciais da minha empreita. Principalmente, porque queira ou não, é um ofício novo, né? Hábitos e universos bastante diferentes para você. E7

Porque na verdade, é o próprio Estado, que é administrador, é também parte. Então, é uma situação muito curiosa, por isso que a gente não pode falar, assim, em coisa julgada, porque a coisa julgada que vale é a do poder judiciário. Então, o Estado aqui, é julgador, mas também é parte. Então, até isso muda a esfera, a perspectiva, mas também, por isso, é muito interessante. E, politicamente, está valendo muito, porque é um leque novo de opções que se abre. Então, é isso, resumindo, as perspectivas, eu trabalhei, era, também, Professor Processual Civil e, até vir para cá, tive que me desfazer um pouco desse lado, e estamos aqui agora na CGU... E7

Eu estou aqui exercendo um cargo de confiança. Faço até questão de dizer que existe certa carga, um pouco, não muita coisa, digamos, da mídia em relação a isso. Evidente que o excesso de cargos de confiança, é uma deturpação, digamos assim. Mas, pode parecer que eu estou defendendo a minha situação... Entendo que cargos de confianças são necessários. A questão é o problema da quantificação disso. Porque quando me partiu o convite, porque ele me conhece, né? Ele me conhece. Então, é uma situação que ele está sempre conversando comigo, eu estou sempre repassando informações para ele. É preciso que haja esse grau de confiabilidade em certos órgãos da administração pública. E7

Eu, antes de vir para Brasília, eu era um Advogado da iniciativa privada. Eu me formei em 97. Em 98, eu fiz uma seleção, aliás, em 97 mesmo. Eu fiz uma seleção para um grupo... E, então, eu passei a atuar como advogado contratado dessa empresa, que acredito ser a maior companhia de gás do país. Advogado Tributário. Então, a gente tinha uma linha um tanto quanto próxima com o governo, né? Com a Administração Pública como um todo, não especificamente Federal, porque o nosso foco de atuação por essa empresa eram tributos estaduais, em especial, ICMS. E passei, em 98 e, em 2000 eu saí da iniciativa privada. Em 2002, a minha esposa veio assumir um cargo aqui em Brasília, e eu me estruturando lá em Fortaleza, de onde eu sou. Pensava em cumprir a ponte aérea, quando surgiu, pela Ministra anterior, no governo FHC, o convite para vir aqui, na recém criada, na época, Corregedoria Geral da União. Então, era uma coisa nova, um tanto quanto inusitada para mim, mas como o que é novo também atrai né? E já estava com a minha esposa aqui, eu resolvi vir. Abandonei lá as minhas coisas, tive até um problema, por essa ruptura, assim, tão rápida, tão brusca... Mas eu tinha alguns contratos lá, inclusive. Mas, se a gente ler o pensamento... É, vou entrar em junho, o governo FHC está terminando, a partir de janeiro eu estou livre novamente. Venho aqui para Fortaleza ou, talvez, abrir um escritório de advocacia em Brasília, não sei. Bom, em 2003, eu acho que nos primeiros dias de janeiro, eu entreguei o meu cargo, Cargo de Confiança. E eles perguntaram se eu estava chateado com alguma coisa, porque eu estava saindo. Eu disse:- Não, porque o meu cargo é de confiança da Ministra, se ela sai, eu tenho que entregar o meu... Eles disseram: - Não. Durante o governo de transição, nos acompanhamos o seu trabalho e a gente queria que você permanecesse, se você puder, tiver interesse? Tenho interesse. Então, de 2003 até agora, eu estou na Corregedoria. Eu estava gostando da Secretaria de Prevenção, é um organismo como uma série de atribuições novas. E8

Falando assim, parece que eu não gosto disso. Eu gosto. Só que lá, a gente estava mudando um pouco o enfoque da coisa. Porque se trabalha sempre com repressão, repressão. E lá, você vai começar a trabalhar com prevenção. Uma coisa, a prevenção é mais barata. Ela tem receita melhor, ela é muito mais prática, é muito mais pragmático se investir em prevenção do que, efetivamente, em sanção, em aplicação de penalidade. E8

Eu sou do Sul, meu noivo recebeu uma proposta de vir para Brasília e aí, eu vim atrás... (risos). Aí, eu cheguei aqui em janeiro, faz um ano. Aqui respira concurso público e, assim, na verdade eu sempre gostei da área pública. Sempre achei interessante. Aí, saiu o edital da CGU, eu fui tentar entender o que era CGU, qual o trabalho que era feito. Aí eu me apaixonei. Aí falei, vou fazer. Aí, estudei e passei, ainda bem, aí, entrei nesse último concurso. E9

Trabalhei num escritório de advocacia. Fiquei quatro anos no departamento jurídico de uma empresa, uma grande empresa lá de Curitiba. Foi até nesse período que eu fiz MBA na FGV, voltado para a área empresarial. Trabalhava na área, não do contencioso, mas na parte preventiva, naquela parte da empresa de contrato, de negociações, era interessante também. E9

Desde a época que eu fui militar? É. Eu fui militar, passei no concurso para militar das forças da AMAN, mas depois eu larguei... Academia Militar de Agulhas Negras. Passei um ano lá, no preparatório. Depois, um ano na AMAN... Mas há a necessidade de sobrevivência, volto para Brasília, meu pai é militar, não me recebe em casa... Aí, eu fiz concurso. Primeiro, eu olhei para a banca de jornal, estava lá: Técnico de Finanças de Controle do Ministério da Fazenda, só 2º grau. Aí, eu estudei e passei. Aí eu fui trabalhar numa área chamada COTEC, mas depois a ser chamada Área de Planejamento e, depois, a se chamar Área de Desenvolvimento Institucional. Hoje, é chamada de Área de Coordenação de Desenvolvimento Institucional da Secretaria do Tesouro Nacional. É aonde eu entendi o que era um pouco a estrutura, sua parte técnica, sua relação de fluxo. Esse Desenvolvimento Institucional deu visibilidade profissional, um pouco e por conta de um amigo meu que foi fazer um processo disciplinar. Aí começa essa história... Até chegar aqui. Ele foi fazer um processo disciplinar em Porto Alegre e disse: - Kleber eu estou precisando fazer um processo disciplinar em Porto Alegre e preciso levar alguém que seja da minha confiança. E falei: - Porto Alegre, ótimo. Ficamos uns 40 dias em Porto Alegre fazendo o processo disciplinar é por isso, meu amigo... Eu trabalhava na área de capacitação, na área de planejamento institucional, na área de progressão institucional. Esse meu amigo, com quem eu conduzi o processo disciplinar, ele é levado a responsável pelo Setor de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, e aí, ele me convida para ir para esse Setor de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento. Aí, eu fico aproximadamente seis anos na administração pública, ingressei em 93, com 18 anos de idade, no Ministério do Planejamento, aonde eu virei Chefe responsável pelo Setor de Legislação e Acompanhamento de Processo Judiciário... E aí, começo a trabalhar muito com Legislação de Pessoal, especificamente dentro da administração pública e com a parte de processo disciplinar, que é uma parte trancada, travada dentro do Ministério do Planejamento, que não se mexia na época, por um volume muito grande de trabalho que o Ministério do Planejamento assumiu. Foi a fusão do Ministério do Planejamento com o Ministério da Administração e Reforma Ministerial. Então, o Ministério estava existindo como um só, mas ainda eram dois. Eles inteiravam uma grande desorganização e uma falta de uma carência específica. Aí, a gente passa a trabalhar com treinamentos, institui dentro das divisões, treinamentos para os nossos e o pessoal da Área de Recursos Humanos: de Legislação de Pessoal e de Processo Disciplinar. Depois, aí, eu fui Chefe de Divisão e Coordenador de Legislação e Acompanhamento de Processo Judiciário. E aí, a gente realiza mais alguns treinamentos na área de processo disciplinar. Nessa época, a Corregedoria Geral, estava sendo criada 2001-2002, por um grande acaso, eu indeferi um requerimento do, então, Secretário Executivo aqui da Corregedoria Geral da União, que eu nem sabia quem era. E ele foi lá tomar satisfação. E eu mantive. Esclareci para ele as razões de eu ter indeferido o aumento salarial para ele e, eu achei que ele tivesse saído chateado com toda essa... De fato, saiu. Mas, eu estava de férias, recebi uma ligação da parte dele, dizendo: - Olha, a gente está estruturando a Corregedoria

Geral da União, há a possibilidade de você ir trabalhar lá. Você aceita? Na época... A vida no Ministério do Planejamento é muito tranqüila... Aí, eu acho que era 2002, eu já estava com nove anos de administração pública... Assumi uma atividade na Corregedoria Geral da União, mas peguei um órgão de criação. Só que, aí, além de uma melhoria salarial, eu visualizei a possibilidade de levar aquele treinamento que a gente fazia com um órgão central. Então, eu fui para Corregedoria Geral em 2002, no início de 2002... A Corregedoria, ela é criada, segundo semestre de 2001, início de 2002. Eu chego, e chego, na época, com um cargo chamado Gerente de Projetos. Tinha aqui, algumas pessoas do setorial, mas sem equipe nenhuma. Era você e você, para cuidar de um universo de coisas. Depois, trabalhando internamente aqui, há uma reestruturação da Corregedoria... Depois, aí, eu fui convidado para ser Corregedor Adjunto, primeiro da Área Econômica, depois venho assumir a Área Social e, aquele treinamento que a gente fez no Ministério do Planejamento, em 99-2000, em 2003, a gente consegue trazer ele para a Administração Pública Federal. A gente fez o 1º treinamento em Belém em 2004... 2005, 2006... Agente tem 3700 servidores treinados, hoje, no Processo Disciplinar. Hoje, a gente tem a sensação de que houve uma melhora e a gente não mediu isso, porque não tem instrumentos para chegar e ver, e apertado assim, quer dizer, de 93 a 2007, é a época da minha carreira profissional. Nesse período, eu passo para dois concursos públicos, eu passo de Técnico Financeiro para Procurador Federal, depois de Procurador para Advogado da União, e curiosamente, eu não mudo nem a ementa do trabalho e nem o que eu faço... (risos) Só incremento o trabalho, porque eu estava cedido aqui para a Corregedoria da União, só trabalho... Fui aprovado em concurso público, eles manifestaram o interesse em me manter aqui na estrutura, com promoção do governo e tudo mais... Sinal provavelmente da dificuldade que a gente tem de mão de obra nesse segmento da administração pública federal... E10

A minha primeira experiência no setor público foi como, Oficial da Promotoria no Estado de São Paulo no Ministério Público Estadual e isso foi em 1991, onde permaneci até julho de 98, quando assumi o cargo de Procurador do INSS depois transformado para Procurador Federal, e lá investi em diversas chefias como Procurador Regional, Chefe de Dívida Ativa, Procurador Estadual... E fui nomeado como Corregedor Geral do INSS em março de 2001 onde permaneci até julho de 2004. De julho de 2004 até março de 2005 eu fiquei fazendo processos disciplinares como: Ministério da Previdência, Advocacia Geral da União, Ministério do Trabalho. De março de 2005 até a presente data estou na CRG... E11.

Não tive experiência no setor privado. Porque já entrei com 18 anos, foi o primeiro concurso que fui aprovado e já comecei... E11

Passei no setor publico em 1985, ainda no antigo DASP. Eu sou um ainda Daspiiano. E12

É. Isso tem história, funcionava aqui, nesse andar que funcionava a Coordenação de Concursos. Passei aqui, no concurso para administrador. E fiquei aqui no DASP, o DASP foi extinto em 87, se eu não me engano, ou 88, seguido pelo o Ministério Extraordinário para a Administração e eu Fiquei aqui até 90. Em 90 eu fui para o Ministério Público Federal, hoje eu estou no Ministério Público da União. Eu fiquei lá só 4 anos, eles me trouxeram de volta, requisitaram em 94. Eu estou aqui até hoje. E12

Sempre ocupando cargos. Eu vim pra cá, para ser o Chefe da Divisão de Legislação. Aliás, na época era Serviço de Legislação, passou a ser Divisão, depois Coordenação, e voltou os três. Depois, eu virei Assessor de Coordenador aqui. Ai, ele foi embora me deixou indicado e estou aqui até hoje. E12

Eu chequei em Brasília em 14 de maio de 78. Meu primeiro contato com o Setor Público, na condição de cidadão ainda... Eu vim do interior do Estado do Rio. Tinha terminado, concluído a Faculdade de Direito e vim para cá com a bagagem e o diploma. Daí fui contratado como prestador de serviços de um projeto de pós-graduação da Universidade do Rio Grande do Sul, do curso de administração. E, trabalhamos no Departamento de Dados no Conselho Federal de mão-de-obra. Dali à gerente dessa equipe, coordenador dessa equipe. Terminado esse projeto vou para o MEC, um projeto de Catalogação de Legislação. Foi o que me abriu para o setor público, que me deu a visão melhor de setor público, porque o trabalho consistia em remontar a estrutura legal dos órgãos, faltando do Ministério da Educação, que é um dos ministérios mais antigos da república. E13

Então, eu tive que ler todos os atos, inclusive, até o texto de D. João VI com a Abertura dos Portos às Nações Amigas. E aí, descobri coisas na administração, comecei a ampliar, todo o processo de mudanças dentro na administração pública. Daí, com esse conhecimento todo, eu fui para uma área de estudos especiais, porque na verdade é uma área que ninguém queria. Evitavam. Na verdade, essa área existia para solucionar um conflito entre o Ministro e o Consultor Jurídico, que na época era Cargo Vitalício. O Ministro não podia demitir, tinha que engolir, mas queria um outro. Criou uma área de assuntos especiais e eu trabalhava nessa área, ainda era a ditadura... E, lá eu acabei fazendo um Curso de Especialização em Análises de Sistemas, porque a minha fonte pagadora era a mesma que dava suporte à área de informática do Ministério que estava sendo criada. Não existia isso ainda. E, em certa altura, eu fui obrigado... Essas mudanças que acontecem... Que na administração pública... Todo mundo que é desse lugar volta para tal lugar. Fui pra lá e fui fazer o curso de análise de sistemas. Feito isso, no meio do caminho fui conhecendo algumas pessoas, com relação de trabalho, com conhecimento que eu tinha... O pessoal era altamente técnico em informática, ninguém com conhecimento de serviço público. Gente vindo de São Paulo, de tudo quanto é lugar. E eu já tinha esse conhecimento. Então, logo eu deixei de ser um servidor comum, funcionário comum, e já fui fazendo um trabalho mais diferenciado. E aí, em contato com a chefia e tal, trocando informações... Foi criado o Ministério da Cultura, Entrou Sarney, criou o Ministério da Cultura. O meu chefe foi para um cargo, me convidou para um outro cargo. Foi meu primeiro cargo no serviço público. Cargo comissionado, em 85, no Ministério da Cultura. Eu fui para a área de controle interno, lá trabalhava na área de informática. O cargo era da área de informática, mas eu estava mais voltado para atividade de controle interno mesmo: prestações de contas, dinheiro público, acompanhando isso. Foi um trabalho interessante... Saindo de lá, nesse meio tempo, criou-se a carreira da qual eu faço parte hoje, que é a Carreira de Finanças e Controle. Quando se estruturou melhor o controle interno, começou a ênfase do controle do gasto público mais efetivo. Eu deixei essa área já na carreira e, fui ser o Administrador da Pró-Memória, da Fundação Pró-Memória, aqui em Brasília. Daí de volta, cheguei do Pró-Memória, eu retornei para o Tesouro. Como no Tesouro um outro colega de carreira tinha vindo também do Ministério da Cultura para o Tesouro, eu

ocupava uma função. E, eu fui trabalhar nessa mesma área que era de normas, voltada para o gasto público, que é o controle do gasto público. Já tinha feito, tinha uma experiência de sindicância no Ministério da Cultura quando roubaram um automóvel... Um opala. Desapareceu um automóvel. Nós fomos investigar. Acabamos sofrendo uma ameaçazinha de retaliação, que acabou não acontecendo. O tal veículo foi recuperado, apareceu. E, lá no Tesouro, surgiu um problema que precisava também ser investigado. Lá fui eu, de novo, por conta dessa experiência, investigar essa questão. Chegamos ao final, concluímos o trabalho muito bem e, do Tesouro, eu vim para o antigo MARE, Ministério da Administração e Reforma do Estado, de novo para a área de normas, normas de pessoal. Foi aí que foi o período que, no serviço público, ficou conhecido como o início das maldades... Ministro Bresser Pereira. E, nós fomos alterar o Estatuto do Servidor Público, a Lei 8112. Entre outras coisas, eu que redigi essas alterações... Entre outras coisas, acabou: licença prêmio, férias de 60 dias pra assistentes jurídicos e outros caixinhas... Começou um aperto maior. Eu retornei ao Tesouro, fui para a área de planejamento, coordenar o planejamento, no Ministério da Fazenda. Assumi uma coordenação lá. Passei um tempo nessa área de coordenação e mudei para a área de orçamento, para supervisionar o Ministério da Fazenda, que é: o Banco Central, CVM... E, aí, passei um tempo lá. Sai de lá, retornei para o Tesouro. Lá mesmo, me convidaram para retornar, fazer um outro procedimento desses que também culminou com a saída da autoridade investigada. E aí, eu fui convidado para ser o Coordenador de Recursos Humanos daqui, do Ministério de Planejamento. Aí, eu vim pra cá como Coordenador de Recursos Humanos. Eu encontrei uma crise muito grande, quando eu cheguei, o Paulo, inclusive trabalhava aqui. Terminada essa crise eu fui assessorar... Eu deixei o cargo aqui. Daqui, eu fui assessorar o Subsecretário do Planejamento e Orçamento. Fiquei até a mudança do governo. Mudou-se o governo, saiu o Fernando Henrique, entrou o Lula. Eu continuei no Ministério de Planejamento. Ministério em paz... Aí, me convidaram para ser Assessor da Secretária Executiva, lá fui eu para a Secretaria Executiva... Passado um tempo, eu deixei a Secretaria Executiva e vim para aqui de novo, sem função. Aqui, existia uma equipe da Polícia Federal fazendo esse trabalho de sindicância, de inquérito... Porque a equipe que fazia isso aqui sofreu uma ameaça, pediu auxílio da PF. A PF veio na boa. Mandou três agentes para cá. Mas, desses três, um teve quer retornar, desfalcou a equipe... Eu entrei nessa equipe. Então, hoje, estamos eu e dois, um agente e um escrivão, fazendo esse trabalho de sindicância, esse é o resumo da obra. E13
