

APÊNDICE A – Relatório técnico

Ao
Prof. Dr. Luiz Fernando Resende dos Santos Anjo
Reitor da Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Assunto: **Relatório Técnico Conclusivo**

Prezado Reitor,

Encaminhamos o documento anexo, referente ao produto técnico resultado da dissertação intitulada "O TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA (TAC) NA GESTÃO DISCIPLINAR: UMA PROPOSTA PARA AS UNIVERSIDADES FEDERAIS", apresentada e aprovada em 27/03/2023, para conclusão do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal do Triângulo Mineiro pela egressa Elisângela de Lima Silva.

O documento em referência tem como intuito servir de guia estratégico para adoção prioritária do Termo de Ajustamento de Conduta – TAC em lugar do processo administrativo disciplinar - PAD. A expectativa em curto prazo é gerar engajamento dos que atuam diretamente na área, devido ao desafogamento do excesso de trabalho a ser alcançado. Como efeitos de médio e longo prazo, vislumbra-se diminuição considerável no volume de processos; comunicação mais eficiente entre setores relacionados direta ou indiretamente; comprometimento dos servidores quanto às suas obrigações e consciência da representatividade enquanto formadores da boa administração pública; mais rapidez e eficiência na triagem das demandas e padronização e praticidade na execução das tarefas. A expectativa de mudanças internas também afetará, ainda que indiretamente, os usuários do serviço público e comunidade em geral.

Atenciosamente,



Elisângela de Lima Silva
Egressa do PROFIAP/UFTM



Prof. Dr. Erico Lopes Pinheiro de Paula
Docente do PROFIAP/UFTM

RECEBIDO/REITORIA/UFTM

11 / 05 / 2022
11 h 55 min
Tatiana Lopes

O Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) na gestão administrativa disciplinar: uma proposta para as universidades federais

Resumo

Trata-se de relatório técnico que tem por objetivo propor ações a serem implementadas em órgãos e entidades públicas do Poder Executivo Federal, incluídas as empresas públicas, sociedades de economia mista, com o intuito de aprimoramento da gestão disciplinar. O presente estudo pautou-se na adoção dos princípios de eficiência, do consensualismo e da governança pública, a fim de servir de guia estratégico para adoção prioritária do Termo de Ajustamento de Conduta – TAC em lugar do processo administrativo disciplinar - PAD. A expectativa a curto prazo é gerar engajamento dos que atuam diretamente na área, devido ao desafogamento do excesso de trabalho a ser alcançado. Como efeitos de médio e longo prazo, vislumbra-se diminuição considerável no volume de processos; comunicação mais eficiente entre setores relacionados direta ou indiretamente; comprometimento dos servidores quanto às suas obrigações e consciência da sua representatividade enquanto formador da boa administração pública; mais rapidez e eficiência na triagem das demandas e padronização e praticidade na execução das tarefas.

Instituição/Setor

O estudo focou na análise e cotejo das normas emitidas pela Controladoria Geral da União (CGU), revisão da produção científica sobre o tema, bem como a análise de dados secundários obtidos dos relatórios enviados pelas universidades federais do Estado de Minas Gerais: UFJF, UFLA, UFMG, UFOP, UFSJ, UFTM, UFU, UFV, UFVJM, UNIFAL e UNIFEI.

Público-alvo da iniciativa

O público-alvo abrange os servidores públicos federais integrantes de qualquer órgão do poder executivo federal, pertencentes à Administração Pública Direta, autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista,

inclusive empresa estatal que explore atividade econômica. Também poderão ser beneficiados membros integrantes de Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar – CPPAD, autoridades competentes para o julgamento e demais setores integrantes do organograma da entidade. A expectativa de mudanças internas também afetará, ainda que indiretamente, os usuários do serviço público e comunidade em geral.

Descrição da situação-problema

No período compreendido entre 2015 e 2020, no âmbito das universidades federais do Estado de Minas Gerais – recorte do presente estudo, foi possível observar que as penas de cunho mais graves não representaram a maioria dos procedimentos adotados. Exemplo disso são aquelas condutas investigadas por meio do rito sumário, que corresponderam a apenas 25 processos em 5 anos, uma média de 5 sanções graves anuais, somando-se todas as 10 respondentes. A média por UF não chega a 1 sanção grave por ano, conforme aponta a Tabela 4.

Tabela 4 – Procedimento adotado

UFs	Sindicância	Rito Sumário	Processo Administrativo Disciplinar - PAD	Termo de Ajustamento de Conduta – TAC
UFJF	62	2	36	2
UFLA	40	-	9	1
UFMG	110	9	48	2
UFOP	81	5	25	1
UFSJ	108	3	30	-
UFTM	6	2	22	-
UFU	169	2	89	-
UFV	174	1	101	-
UFVJM	*	*	*	*
UNIFAL	11	1	10	-
UNIFEI	2	*	28	20
TOTAL	763	25	398	26

Nota: *não informado

Fonte: Elaborado pela Autora, 2022.

Ainda observando a Tabela 4, percebemos que a sindicância representou mais que 2/3 dos processos instaurados, isto é, 763 contra 423 (somando os 398 PADs tradicionais aos 25 de rito sumário). Na nossa concepção, essa é uma forte sugestão de que a grande maioria desses procedimentos estão afetos às infrações

de menor potencial ofensivo. Essa constatação se baseia no que dispõe o art. 145 da Lei nº 8.112/90, já que da sindicância somente poderá resultar: arquivamento (quando não há resultado conclusivo ou não há infração a ser punida), casos de infrações de advertência ou suspensão de até 30 dias (portanto, de menor potencial ofensivo) ou quando for caso o de penalidade mais grave.

Tabela 3 - Fase do processo

CATEGORIA – FASE DO PROCESSO – 2015 a 2020					
UFs	Total apenados			Arquivados ou Absolvidos	Prescritos
	Advertência	Suspensão	Outras sanções		
UFJF	8	4	3	14	-
UFLA	3	2	1	34	4
UFMG	6	1	12**	47	5
UFOP	3	-	1	5	1
					(advertência)
UFSJ	-	-	3	102	-
UFTM	-	-	2	16	-
UFU	4	8	4	1	-
UFV	20	5	3	-	76
					(advertência)
UFVJM	*	*	*	*	*
UNIFAL	3	-	3	6	-
UNIFEI	*	*	*	*	*
TOTAL	47	20	32	225	86

Nota: *não informado

**desse total, 8 foram suspensões convertidas em multa.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2022.

Do total de penas aplicadas, constatou-se que quase 75% se referiam a condutas que poderiam aderir ao TAC. Quanto à fase processual, quase 55% resultaram em arquivamentos e/ou absolvições e 21% em infrações prescritas (nem chegaram a ser investigadas). Das infrações de menor potencial ofensivo mais recorrentes, conforme se nota na Tabela 2, a grande maioria está relacionada ao descumprimento de regulamentos ou irregularidades no cumprimento destes – seja em termos gerais ou especificamente (como no caso de ausência ou impontualidade) -, bem como os relacionados ao trato interpessoal como ausência de presteza, manifestação de apreço e desapeço e condutas inadequadas. Essa é uma questão preocupante que denota a importância da boa gestão desses conflitos a bem do serviço público e de seus usuários.

Tabela 2 – Identificação – assuntos mais recorrentes de menor potencial ofensivo

ASSUNTOS MAIS RECORRENTES SUJEITOS À ADVERTÊNCIA E/OU SUSPENSÃO	NÚMERO DE PROCEDIMENTOS								TOTAL
Ausência de prestação nas atividades ou na prestação de informações	UFJF	UFOP	UFVJM	UFMG	UFTM	UFU	UFV	UNIFEI	25
	8	-	-	4	-	1	12	-	
Ausência ou impontualidade ao serviço	UFJF	UFOP	UFVJM	UFMG	UFTM	UFU	UFV	UNIFEI	81
	21	-	-	25	10	9	16	-	
Designação de atribuições a pessoa estranha a repartição	UFJF	UFOP	UFVJM	UFMG	UFTM	UFU	UFV	UNIFEI	3
	2	-	-	-	-	-	1	-	
Erros procedimentais ou descumprimento de normas ou regulamentos	UFJF	UFOP	UFVJM	UFMG	UFTM	UFU	UFV	UNIFEI	575
	40	-	5	53+34 3*	6	37	79	12	
Falta de urbanidade; conduta escandalosa; incontinência pública; manifestação de apreço ou despreço	UFJF	UFOP	UFVJM	UFMG	UFTM	UFU	UFV	UNIFEI	99
	22	2	-	51	-	21	-	3	
Irregularidades definidas em normativos ou regulamentos	UFJF	UFOP	UFVJM	UFMG	UFTM	UFU	UFV	UNIFEI	168
	7	-	-	9*	3	44	93	12	
Não exercício das atribuições do cargo com zelo e dedicação	UFJF	UFOP	UFVJM	UFMG	UFTM	UFU	UFV	UNIFEI	1
	-	-	-	-	1	-	-	-	
Opor resistência injustificada ao andamento de documento e processo ou execução de serviço	UFJF	UFOP	UFVJM	UFMG	UFTM	UFU	UFV	UNIFEI	1
	-	-	-	-	1	-	-	-	
Retirada de qualquer documento ou objeto da repartição	UFJF	UFOP	UFVJM	UFMG	UFTM	UFU	UFV	UNIFEI	2
	-	-	2	-	-	-	-	-	

Nota: *A UF separou, por opção, tal quantitativo por estar enquadrado em sindicâncias investigativas.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2022.

Já a média de tempo gasto na finalização dos processos entre as UFs analisadas, o prazo girou em torno de 9 meses, como se nota do Quadro 20. Isto pode ser considerado um tempo relativamente alto já que os prazos para conclusão de processos estabelecidos em lei são bem menores. Perceba que para a sindicância o prazo e o PAD sumário não poderão exceder 30 dias, aquele podendo ser prorrogado por igual período e o último por 15 dias, enquanto para o PAD o período é de 60 dias, prorrogável pelo mesmo tempo. A estes devem ser somados mais 20 dias para a decisão por parte da autoridade competente⁴¹, exceto no caso

⁴¹ Lei nº 8.112/90 - Art. 145. (...) Parágrafo único. O prazo para conclusão da sindicância não excederá 30 (trinta) dias, podendo ser prorrogado por igual período, a critério da autoridade superior.

Art. 152. O prazo para a conclusão do processo disciplinar não excederá 60 (sessenta) dias,

de PAD sumário que são 5 dias.

Quadro 20 – Prazos - 2015 a 2020

UFs	Tempo médio de duração dos processos julgados
UFJF	9 meses
UFLA	*
UFMG	*
UFOP	8 meses
UFSJ	13 meses
UFTM	5 meses**
UFU	17 meses
UFV	8 meses
UFVJM	*
UNIFAL	4 meses
UNIFEI	9 meses

Nota: *dados não fornecidos

** 2018 não informado

Fonte: Elaborado pela Autora, 2022.

É certo que, diferentemente do que ocorre com os investigados, para a administração pública não há nenhuma consequência caso ultrapassar tais prazos; Porém, a morosidade na condução de processos é altamente malvista e prejudicial tanto para o próprio órgão quanto para quem está a tanto tempo submetido à processo de investigação. Fora que a demora na conclusão desses processos descumpra o princípio constitucional da razoável duração do processo e afasta a gestão das noções de boas práticas e de eficiência buscadas pela governança pública.

Nesse ponto de vista, inferimos que desafogar a administração pública do excesso de procedimentos disciplinares para apuração de infrações de menor lesividade adotando para tais casos o TAC, sem dúvida contribuirá na rapidez e eficiência na solução dessas intercorrências e permitirá que a gestão foque nos

contados da data de publicação do ato que constituir a comissão, admitida a sua prorrogação por igual prazo, quando as circunstâncias o exigirem.

Art. 133 (...) § 4º No prazo de cinco dias, contados do recebimento do processo, a autoridade julgadora proferirá a sua decisão, aplicando-se, quando for o caso, o disposto no § 3º do art. 167.

§ 7º O prazo para a conclusão do processo administrativo disciplinar submetido ao rito sumário não excederá trinta dias, contados da data de publicação do ato que constituir a comissão, admitida a sua prorrogação por até quinze dias, quando as circunstâncias o exigirem.

Art. 167. No prazo de 20 (vinte) dias, contados do recebimento do processo, a autoridade julgadora proferirá a sua decisão.

verdadeiros casos de investigação de atos gravosos e/ou de danos ao erário.

Nesse aspecto, notamos que algumas UF's ainda estão iniciando os primeiros passos na utilização do TAC, conforme se observa na Tabela 4. Importante ressaltar que a UNIFEI foi um ponto fora da curva em relação às demais no uso desse instrumento, visto ter informado em relatório a numeração total de 20 TACs desde 2017. Contudo, vale pontuar que 10 desses TACs foram registrados no mesmo dia (19/12/2018), o que poderia sugerir alguma conexão entre essas ocorrências. Ressaldado esse caso em específico, os dados mostraram que praticamente não houve adesão ao uso do TAC, mesmo que legalmente já se tenha dado autonomia às entidades públicas para utilizá-lo. E não há de se afirmar que é por se tratar de situação nova, uma vez que formalmente a possibilidade já está delineada desde 2017, por meio da IN 02/2017. Veja que das 10 UF's respondentes, apenas metade substituiu, em alguma ocasião, o PAD pelo TAC. Observamos que a utilização ainda é tímida, sendo que a média não chegou a 2 TACs por UF.

Objetivos

Propor plano de ação para aprimorar a gestão disciplinar.

Análise/Diagnóstico da Situação-problema

Com base nas análises de dados que efetuamos (apontadas no tópico “descrição da situação-problema”) deduzimos que haja alguns fatores que contribuam para a pouca adesão ao TAC: ausência de informações mais precisas (tanto para entidade quanto para servidor); ineficiência na divulgação ou desconhecimento dos prováveis benefícios; carência de capacitação específica tanto para membros da CPPAD quanto dos gestores e público-alvo; necessidade de implantação de rotinas internas específicas e padronizadas.

Nas nossas avaliações advindas do cotejo normativo, foi possível perceber os avanços jurídicos e procedimentais ocorridos entre a norma inaugural (IN 02/2017) que introduziu o TAC no âmbito do processo administrativo disciplinar em relação à nova IN 04/2020. As principais críticas giravam em torno da anterior necessidade de assunção de culpa por parte do servidor para que pudesse firmar o acordo. Além disso, a falta da previsão de suspensão da prescrição, o curto prazo para adesão e o

impedimento da CPPAD participar ativamente na propositura do TAC também estão elencadas entre os fatores que mais geravam impasses na aceitação desse instrumento.

Contudo, não se há de negar que a IN 04/2020 ainda carece de algumas melhorias. Isto não impede, porém, de constatar que essa norma representa uma evolução na área disciplinar, notadamente como ferramenta que se mostrou facilitadora na condução de boas práticas de governança e na busca pela eficiência. A eficiência, nesse caso, não está adstrita aos custos econômicos, mas também, na qualidade dos serviços prestados, na diminuição de impunidade e no ganho de confiança por parte dos usuários.

Na revisão da produção científica, em confluência com o que foi sedimentado no referencial teórico, inferimos que a administração pública tem sido perpassada pelo consensualismo em diversas áreas. Esse processo surgiu da exigência de um Estado mais atuante na resolução dos problemas sociais e com uma gestão menos burocrática, focada nos resultados, cuja atuação está constituída na governança pública. Com isso, a administração pública vai percebendo a necessidade de fazer adaptações ou a criação de novos meios para executá-la. O consensualismo é um desses caminhos. Abandonar a ideia de uma administração punitiva e estritamente legalista por uma racional, proporcional e eficiente fazem parte desse novo jeito de administrar.

Especificamente quanto à análise de conteúdo da bibliografia analisada, foi feita a correlação do eixo temático com o da pesquisa com o intuito de verificar quais abordagens e tendências foram adotadas pela literatura. Uma das perspectivas que reconhecemos foram avaliações quanto à redução de custos financeiros que o TAC poderia representar. Nesse caso, os interesses focaram em investigar se o TAC teria ou não aptidão para gerar, do ponto de vista estritamente econômico, um ganho de eficiência. Houve estudo que, inclusive, adotou conceitos de eficiência de Pareto, Kaldor-Hicks e o Princípio da Eficiência Econômico-Social para avaliar o TAC sob esse prisma.

Houve quem enfatizou suas análises no campo mais conceitual e de aprofundamento teórico em relação à consensualidade como ponto de partida para substituição do processo administrativo disciplinar. Nesse campo, tópicos como a evolução do modelo de Estado, das novas tendências do Direito Administrativo Brasileiro e o aspecto jurídico do TAC foram o ponto central. Também encontramos

parcela de estudiosos que buscaram compreender esse instrumento em seu aspecto mais descritivo e operacional, inclusive por meio de análise de dados secundários em algumas entidades. Houve autores, inclusive, que pesquisaram o TAC quando ainda não havia previsão de seu uso nessa área. Outros pontos de vista se deslocaram para o comportamento humano, sob a concepção do conflito nas organizações, à prevenção e repressão de comportamentos inadequados

Nesse passo, notamos como se mostrou relevante a produção científica, principalmente os artigos que avançaram também no estudo técnico-profissional e de estudo de caso. São verdadeiros construtores e aperfeiçoadores de mecanismos de eficiência, transparência, economia processual e de boas práticas de governança para a Administração Pública. Diante disso, a dinamicidade das mudanças feitas na legislação estão sempre sendo acompanhadas pelos estudiosos, o que demonstra que logo tendo sido emitida a IN 04/2020 já se iniciaram os primeiros enfrentamentos, declinando considerações que são valiosas para os gestores ponderarem o rumo das políticas públicas adotadas, sopesando suas consequências.

A partir da revisão da literatura, o que se verificou de comum na maioria das publicações é que a consensualidade ou a resolução consensual de conflitos é uma tendência que vem se fortalecendo na prática administrativa. Com efeito, nota-se que a avaliação de cada autor tende a adotar uma vertente específica quando se fala em adoção do TAC no contexto disciplinar, isto é, no aspecto econômico, eficiência/redução de custos ou legal/operacional. Nesse sentido, constatamos que o TAC se desdobra em várias esferas da administração pública, o que denota que sua aplicabilidade oferece mais benefícios do que se poderia imaginar a princípio, não estando restrito apenas à diminuição do volume de processos.

De tudo que foi apurado, pudemos avistar que o sistema de punição não tem gerado o efeito transformador que seria esperado, tanto na melhoria do comportamento do infrator, quanto na diminuição das irregularidades. Principalmente se consideramos sob a perspectiva das sanções de baixa lesividade, que possuem consequências leves por sua própria natureza. De muito mais valia seria utilizar-se de medidas menos repressivas, ainda que com algum grau de responsabilização, a punir simplesmente. A hipótese é de que essa mudança poderia proporcionar mais e melhores resultados na solução de conflitos por meio do TAC e, ainda, harmonizar a relação dos servidores entre seus pares, seus gestores e seu ambiente de trabalho;

além do impacto didático e conscientizador quanto aos comportamentos disfuncionais.

Como pudemos inferir, a alta ocorrência de atitudes inadequadas ou mesmo a impunidade de muitas delas, são causadoras de prejuízos não somente ao fluxo interno de uma instituição pública, como a todos os usuários dos serviços públicos e à sociedade, gerando falta de confiança. Desta forma, a contribuição profissional está centrada na adoção de boas práticas de aprimoramento da gestão disciplinar pelas entidades públicas, provenientes do Plano de Ação que poderá servir de guia estratégico para utilização prioritária do TAC em lugar do PAD. A expectativa a curto prazo é gerar engajamento dos que atuam diretamente na área, devido ao desafogamento do excesso de trabalho a ser alcançado. Como efeitos de médio e longo prazo, vislumbra-se diminuição considerável no volume de processos; comunicação mais eficiente entre setores; comprometimento dos servidores quanto às suas obrigações e consciência da sua representatividade enquanto formador da boa administração pública; mais rapidez e eficiência na triagem das demandas e padronização e praticidade na execução das tarefas.

Recomendações de intervenção

As recomendações estão divididas em três grandes frentes, que denominamos proposta global. A frente operacional aponta ações voltadas diretamente à rotina de trabalho de cunho disciplinar. A frente comportamental vislumbra ações multisetoriais com intuito de criar uma cultura de conscientização de boas condutas, valorização e escuta ativa do servidor, com vistas a minimizar comportamentos disfuncionais. E, por fim, a frente normativa busca sedimentar formalmente os parâmetros de implantação do TAC, por meio de normatização, revisão de regulamentos, criação de fluxos de trabalho e de unidades técnicas para melhor administração das questões disciplinares.



FRENTE OPERACIONAL (continua)			
	Classe	Sector	Atividade
01	Escrituração	Membros da CPPAD (ou, se houver, pelo setor específico)	Levantar quantitativo dos processos ainda em andamento e quais deles poderiam ter adotado o TAC, a fim de projetar a subdivisão futura de tarefas internas, como por exemplo: a) designar pessoa específica para triagem prévia das infrações; b) distribuição processual por categorias: PAD, PAD sumário, Sindicância Acusatória; Sindicância Investigativa; Investigação Preliminar Sumaria; Processos fora da competência disciplinar.
02	Escrituração	Membros da CPPAD (ou, se houver, pelo setor específico)	Contabilizar, ao menos nos últimos três anos: a) quantas foram as penalidades de menor potencial ofensivo; b) classificar as mais recorrentes; c) quantas foram as prescrições.
03	Decisão	Membros da CPPAD (ou, se houver, pelo setor específico) em conjunto com as unidades administrativas respectivas	A partir dos dados do item 02: a) fazer reuniões de alinhamento com os setores relacionados às condutas infratoras (por exemplo, depto. de recursos humanos, deptos. acadêmicos, depto. de gestão administrativa, orçamentária, de manutenção, de compras etc.); b) nas reuniões, elaborar modelo de TAC com requisitos específicos e padronizados para infrações mais recorrentes daquele setor.
04	Fiscalização	Membros da CPPAD (ou, se houver, pelo setor específico) em conjunto com as unidades administrativas respectivas	Fixar acompanhamento periódico junto aos setores afins para: a) anualmente: avaliar os requisitos propostos no item 03 para identificar pontos a serem reajustados (se necessário); b) semestralmente: solicitar relatório das chefias imediatas dos servidores em acordo para acompanhamento do efetivo cumprimento do TAC;

			(conclusão)
			c) trimestralmente: averiguação dos TACs já cumpridos, conferência dos prazos dos acordos ainda em atividade e envio de informações para registro nos assentamentos funcionais (quando necessário).

Fonte: Elaborado pela Autora, 2022

FRENTE COMPORTAMENTAL (continua)			
Classe	Setor	Atividade	
01	Divulgação	Depto. de comunicação social com apoio do Depto. Jurídico	Estabelecer diálogo com os membros da CPPAD, a fim de promover desenvolver os seguintes produtos: b) divulgações periódicas em formato de “pílulas semanais” a respeito dos deveres do servidor público e os prejuízos desse comportamento disfuncional; b) formular mini cartilhas explicativas voltadas aos gestores a respeito do TAC, sua responsabilidade no acompanhamento dos acordos, bem como quais os comportamentos de seus subordinados poderiam ser encaminhados para adoção do TAC; d) criar conteúdo informativo no sítio web da entidade a respeito do funcionamento do TAC, requisitos e procedimentos.
02	Atenção	Depto. de atenção à saúde do servidor	Criar protocolos de acompanhamento psicológico e disponibilizá-los para os servidores em processo disciplinar, oferecendo o suporte necessário
03	Capacitação	Parcerias com instituições como Enap, universidades, setores internos e por meio licitatório (profissionais especialistas)	Promover capacitação e treinamento nos seguintes pontos: a) para membros da CPPAD para constante reciclagem e atualização jurídica das demandas de trabalho; b) para os gestores nas seguintes abordagens: inteligência emocional; gestão de riscos; gestão de conflitos e negociação; c) c) aos servidores em geral: inteligência emocional; planejamento e organização pessoal no trabalho; treinamentos específicos quanto ao funcionamento de sua unidade, dos demais setores e visão global de sua instituição; comunicação não violenta.
04	Incentivo	Depto. de Recursos Humanos	Além das atividades realizadas na comemoração da semana do servidor, propor indicação por parte do gestor da unidade ou votação interna em cada unidade

			(conclusão) setorial daqueles servidores destaque, a fim de incentivá-los por meio de premiação. O intuito é reconhecer as boas condutas e incentivar a participação de todos.
05	Escuta	Ouvidoria com apoio do Depto de Informática, Jurídico e de Atenção à Saúde do Servidor	Ferramentas de escuta ativa tais como: d) caixas de sugestão (físicas e/ou <i>on line</i>) administradas pela Ouvidoria com encaminhamento aos setores respectivos; e) enquetes periódicas disponibilizadas na intranet para compreender comportamentos e demandas, insatisfações ou dúvidas dos servidores tanto na área interpessoal, psicológica quanto administrativa e jurídica.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2022.

FRETE NORMATIVA			
Classe		Setor	Atividade
01	Revisão	Depto. de regulamentação e normatização (ou setor equivalente)	Revisar todos os regulamentos internos relacionados ao processo disciplinar, com o intuito de atualizá-los de acordo com a legislação federal mais recente;
02	Normatização	Depto. de regulamentação e normatização (ou setor equivalente)	Deliberar e aprovar, junto ao setor competente, normatização interna específica para o TAC, observando os requisitos mínimos constantes na IN 04/2020, além de estabelecer demais particularidades a fim de adaptar a norma às características do órgão.
03	Criação	Depto. de regulamentação e normatização (ou setor equivalente)	Estudar a viabilidade de criação de uma unidade/divisão voltada para o juízo de admissibilidade com o intuito de especializar a análise técnica de eventuais irregularidades e conduzi-las à correta apuração, arquivamento, declaração imediata de prescrição, encaminhamento ao setor adequado ou opção pelo TAC.
04	Deliberação	Depto. de regulamentação e normatização (ou setor equivalente) junto à CPPAD	Desenvolvimento de fluxograma de rotinas para o TAC, com a previsão, no mínimo, de subdivisão interna fixa para juízo de admissibilidade (item 03), sendo os demais fluxos operacionais baseados na norma interna criada de acordo com o item 02.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2022.

Responsáveis

Elisângela de Lima Silva – discente Profiap (elis1930@gmail.com).

Prof. Dr. Erico Lopes Pinheiro de Paula – docente Profiap (ericolpp@gmail.com).

Data da realização do relatório

Fevereiro a dezembro de 2022.

Referências

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da política de governança pública**. Brasília, DF: Casa Civil da Presidência da República, 2018a. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica> Acesso em: 02 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa nº 14, de 14 de novembro de 2018. Regulamenta a Atividade Correccional no Sistema de Correição do Poder Executivo Federal de que trata o Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 220, p. 102, 16 nov. 2018b. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/50484511/do1-2018-11-16-instrucao-normativa-n-14-de-14-de-novembro-de-2018-50484367 Acesso em: 21 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. Instrução Normativa nº 4, de 21 de fevereiro de 2020. Regulamenta o Termo de Ajustamento de Conduta - TAC nos casos de infração disciplinar de menor potencial ofensivo para os órgãos do Poder Executivo Federal, pertencentes à Administração Pública direta, as autarquias, as fundações, as empresas públicas e as sociedades de economia mista, compreendidas na Administração Pública indireta, ainda que se trate de empresa estatal que explore atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 38, p. 155, 26 fev. 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-4-de-21-de-fevereiro-de-2020-244805929> Acesso em 21 set. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF, 12 dez. 1990b. Este texto não substitui o publicado no DOU de 19.4.1991. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm Acesso em: 02 abr. 2020.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. Cursos. Brasília, DF: ENAP, [2022]. Disponível em: <https://enap.gov.br/pt/> Acesso em: 20 dez. 2022.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 32 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.