

**CUSTO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES PARA A FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**

Daniela Dourado Santos - UNIR

Marlene Valerio Dos Santos Arenas - Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Luis Fernando Maia Lima

Estela Pitwaki Rossoni

**Resumo**

Parte-se do princípio no qual as Universidades Federais brasileiras geralmente exercem seus regimes disciplinares sem conhecer a real dimensão dos custos gerados. Diante de desse fato, objetiva-se estimar o custo unitário de Processos Administrativos Disciplinares (PADs) para a Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). A pesquisa caracterizou-se pela natureza descritiva, abordagem qualitativa/quantitativa, com fontes bibliográfica e documental a partir de uma amostra aleatória de 79 PADs de um universo de 124 PADs instaurados entre 2013 a 2016. Os resultados mostraram que quatro servidores compuseram o núcleo ativo dessas comissões; o tempo médio utilizado foi de 133 dias, e de 120 dias pela autoridade julgadora, sendo que a estimativa de custo unitário por processo foi de R\$ 51.201,07. Conclui-se que ambos os tempos médios gastos são superiores aos prazos legais da Lei nº 8.112/90; e que o custo unitário é um pouco superior ao informado na literatura. Em suma, tanto os atrasos processuais ocorridos no âmbito das comissões quanto no poder da autoridade julgadora; assim como o custo unitário, seguem o padrão nacional.

**Palavras-chave:** Custo processual. Processos Administrativos Disciplinares. Lei nº 8.112/1990.

**Abstract**

It starts from the principle that Brazilian Federal Universities generally exercise their disciplinary regimes without knowing the real dimension of the costs generated. Given this fact, the objective is to estimate the unit cost of Disciplinary Administrative Proceedings (PADs) for the Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). The research was characterized by its descriptive nature, qualitative/quantitative approach, with bibliographic and documentary sources from a random sample of 79 PADs from a universe of 124 PADs installed between 2013 and 2016. The results showed that four servers made up the active core of these commissions; the average time used was 133 days, and 120 days by the judging authority, and the estimated unit cost per process was R\$ 51,201.07. It is concluded that both the average times spent are superior to the legal deadlines of Law nº 8.112/90; and that the unit cost is a little higher than that reported in the literature. In short, both the procedural delays that occurred within the scope of the commissions and in the power of the judging authority; as well as the unit cost, follow the national standard.

**Keywords:** Procedural cost. Disciplinary Administrative Processes. Law No. 8,112/1990.

# **CUSTO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES PARA A FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**

## **1 INTRODUÇÃO**

Dentre as diversas atividades administrativas inerentes à gestão universitária, há o regime disciplinar, exercido por meio do poder disciplinar, que se configura como um poder-dever. Na transição desse poder em ato concebem-se os chamados processos disciplinares que envolvem, dentre outros, o processo administrativo disciplinar (PAD) e as sindicâncias acusatória (SA) e investigativa (SI). O fulcro legal destes procedimentos firma-se nos artigos 143 a 182 da Lei nº 8.112/1990, aplicável ao funcionalismo público civil da União.

Estes procedimentos disciplinares são instaurados para investigar e apurar responsabilidade de servidor público, a fim de manter a regularidade funcional no ambiente institucional. Desta forma, cada universidade federal define a forma de conduzir o tratamento dos desvios de conduta e o momento de iniciar o procedimento, atentando para os critérios legais.

De acordo com a legislação vigente, os procedimentos disciplinares são divididos em fases, que incorrem em despesas que são custeadas pelo Erário, portanto há a necessidade de ter uma estimativa dos custos envolvidos em cada um dos tipos adotados pela Administração Pública no momento de uma tomada de decisão. Pela média de processos administrativos disciplinares instaurados pela UNIR, pergunta-se: existe uma metodologia adequada para levantar os custos financeiros dos PADs instaurados na Fundação Universidade Federal de Rondônia?

Devido à escassez de literatura sobre custos de PAD nos órgãos setoriais federais, inclusas as universidades, e considerando que as metodologias utilizadas pelos autores Cavalcanti e Amorim (2012) e Nóbrega e Tabak (2017) empregam dados globais da CGU, este trabalho tem como objetivo geral estimar o custo unitário de um PAD na Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Para alcançar este objetivo foram definidos como objetivos específicos: identificar um núcleo de servidores que possam ser considerados uma corregedoria na UNIR entre 2012 a 2016, quantificar o tempo mediano dos trabalhos da comissão de PAD na UNIR, quantificar o tempo mediano de julgamento de PAD na UNIR e levantar os custos que envolvem um PAD.

A relevância da pesquisa é que a prática da gestão disciplinar nas organizações de educação superior, do Poder Executivo Federal, é essencial e atende ao interesse público, portanto, conhecer os custos gerados por esta atividade converge para o alcance da eficiência, fato que alinha dois princípios em um contexto de maior controle de recurso público pelo Estado.

Vale ressaltar que o exercício do regime disciplinar é um desafio para a gestão de uma universidade contemporânea. Pesquisas sobre os pontos negativos são mais frequentes como: grande quantidade de instaurações, elevada taxa de nulidades, tempo excessivo para conclusão. No entanto, esta exploração dos custos procedimentais concentra-se na esfera judicial e os custos gerados por esta atividade correcional ainda são pouco debatidos no meio acadêmico. Assim, a pesquisa se justifica pela necessidade de aprimorar a metodologia atual de cálculo, a partir da elaboração de um método para estimar o custo dos processos administrativos disciplinares aplicado às Universidades.

O artigo está estruturado em quatro partes, sendo: a primeira, a introdução com a apresentação do problema de pesquisa, objetivos e justificativa da escolha do tema; na segunda parte, consta a revisão da literatura, pautada nos estudos ligados às universidades; na terceira, estabelece-se a metodologia utilizada para atingir os objetivos e, a seguir, apresenta-se a análise e discussão dos resultados; e, por último, as considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Os procedimentos disciplinares comportam três fases que são: instauração, inquérito administrativo - que se divide em instrução, defesa e relatório - e, por fim, o julgamento (BRASIL, 1990). Os procedimentos são iniciados com a instauração, que marca o começo do trabalho da comissão para a instrução, até a expedição de relatório que encerra a participação da comissão e, por conseguinte, dá início à fase de julgamento pela autoridade competente. Cada uma das etapas procedimentais apresenta despesas que devem ser suportadas pelo erário (NÓBREGA; TABACK, 2017).

As fases possuem prazos, que são limites de tempo definidos por lei. Para contagem do tempo total dos procedimentos, de modo geral, são somados os dias, a partir da publicação da portaria inaugural até a conclusão do julgamento. Exclui-se o período pós julgamento, de revisão processual, nos estudos atuais. Assim, a definição dos elementos mensuráveis que consomem recursos públicos relacionados ao tempo possibilita a criação de método de estimativa de custo.

Nesse sentido Denys (2019) alerta que a administração deve atentar para a tipologia adequada antes da instauração dos procedimentos, assim como, para a natureza e gravidade da conduta. A complexidade pode contribuir para o prolongamento do tempo processual, fato que compromete o cumprimento de princípios como: da razoável duração do processo, da celeridade, da eficiência, com reflexo sobre a economicidade.

O julgamento pode ser outro fator de demora processual. Costa (2011) ressalta que a autoridade julgadora não cumpre os prazos legais por dois motivos: prazo insuficiente para decidir questões complexas e inexistência de sanção para obrigar o preciso cumprimento, com isso, a ultrapassagem excessiva, nesta fase, é prejudicial à constância da coisa pública.

Os autores Alves (1998), Cavalcanti e Amorim (2012), Nóbrega (2015) e Nóbrega e Tabak (2017) forneceram diferentes parâmetros de cálculo de custos dos procedimentos disciplinares. Além destas contribuições foram encontradas somente as dissertações de Souza (2015), Rodrigues (2018) e Alves (2019), todas as três relativas ao âmbito universitário.

Souza (2015) pesquisou 71 SIs e 26 PADs na Universidade Federal do Tocantins (UFT) entre os anos de 2008 e 2014; Alves (2019) examinou em 72 SIs e 20 PADs na UFT, entre 2015 e 2017. Todavia, tanto Souza (2015) como Alves (2019) limitaram-se ao total de SI e PAD, e, simplesmente, adotaram os mesmos valores de Alves (1998) de que o custo unitário de sindicância é de R\$ R\$ 6.374,30 e, para o PAD, de R\$ 25.023,33.

Por outro lado, Rodrigues (2018) não pesquisou custos. No entanto, entre os seus resultados, o autor apresenta dados do tempo total de duração processual distinguindo os processos por tipo de rito: PAD (rito sumário) e PAD (rito ordinário) conclusos também na UFT nos anos de 2015 e 2016.

Ressalta-se que os prazos são distintos para os apuratórios, conforme regra da Lei n.º 8.112/1990. Assim, aqueles de rito ordinário, têm prazo inicial de 60 dias, permitida a prorrogação por mais 60 dias, além de 20 dias de julgamento, alcançando 140 dias; enquanto, o meio sumário, mais célere, tem prazo de 30 dias, estendido por até 15 dias, com cinco dias para julgar, somando 50 dias de tempo processual máximo (CGU, 2019).

Da análise realizada em 21 procedimentos, Rodrigues (2018) obteve cinco casos de PAD (rito sumário) com os tempos de 156, 181, 192, 759 e 1377 (dias). Como os valores são muito discrepantes, não faz sentido o uso da média aritmética, mas sim o da mediana (TRIOLA, 2017). Assim, a mediana de PAD (rito sumário) é de 192 dias.

Por conseguinte, os tempos de Rodrigues (2018) para 16 casos de PAD (rito ordinário) foram de 477, 486, 554, 833, 979, 1003, 1009, 1012, 1113, 1138, 1148, 1768, 1817 e 1843 (dias). A mediana de PAD (rito ordinário) (TRIOLA, 2017) é de 1010,5 dias (média aritmética de 1009 e 1012 dias). A título de informação, a mediana de PAD de rito ordinário em conjunto

com PAD de rito sumário é de 1003 dias. Assim, Rodrigues destaca valores temporais praticados na UFT, muito superiores aos prazos legais.

Alves (1998) não demonstrou sua base de cálculo, todavia, informou que os custos eram baseados no custo/dia dos membros da comissão, do acusado, do secretário da comissão, do servidor jurídico da fase analítica e de outros servidores, além do básico de material de expediente. O custo de defensor dativo e perícia foram excluídos da análise.

O dado alarmante apontado por Alves (1998) foi de que quando havia recurso da decisão final ao Poder Judiciário, a taxa de anulação destes processos era de 86%. Alves (1998) apontou que não bastava apenas a abertura de PAD ou de sindicância, mas que deveria haver investimento em treinamento para os membros do PAD, bem como, a adequação de meios materiais para a realização dos trabalhos.

A segunda contribuição advém de Cavalcanti e Amorim (2012). Os autores quantificaram os seguintes custos médios para PAD usando dados disponíveis na Controladoria-Geral da União (CGU): mobilização (R\$ 26.820,46); instrução (R\$ 87.927,39); defesa e relatório (R\$ 13.603,09); parecer e julgamento (R\$ 5.660,79); reintegração (R\$ 19.958,71). A somatória de todos estes valores gera um custo total médio unitário de R\$ 153.970,44. Vale ressaltar que o mérito do trabalho de Cavalcanti e Amorim (2012), em relação a Alves (1998) consiste em mostrar os dados necessários para fins de cálculo do custo.

O terceiro e último trabalho relacionado ao tema é o artigo de Nóbrega e Tabak (2017), oriundo da dissertação de Nóbrega (2015). Para Nóbrega e Tabak (2017), também usando dados da CGU, os custos médios são de R\$ 31.657,40 dos trabalhos da comissão (desde a instrução até o relatório final); R\$ 9.956,60 da análise jurídica (fase de julgamento) e R\$ 2.449,70 de custo de reintegrações (composta de duas parcelas: o gasto com o PAD anulado e a devolução de valores salariais ao servidor reintegrado). A somatória destes valores gera um custo total de R\$ 44.113,70 por PAD.

O aperfeiçoamento trazido na pesquisa de Nóbrega e Tabak (2017) em relação ao de Cavalcanti e Amorim (2012) são o fator de simultaneidade de processos (número médio de participações simultâneas do servidor), uma nova metodologia para o cálculo das reintegrações e o fator de conversão de dia para mês como (1/30) e não (1/22), adotado por Cavalcanti e Amorim (2012).

Vale lembrar que Nóbrega e Tabak (2017) desprezaram custos de mobilização (diárias e passagens), custo de afastamento do servidor acusado, custos eventuais de perícias necessárias e custo de defensor dativo, pois as oitivas são realizadas por meio de videoconferências, que dispensam o deslocamento de servidores e, em geral, os demais custos são esporádicos e diluídos frente ao grande número de processos analisados.

Dado o elevado tempo para conclusão de PAD de rito ordinário (mediana de 1003 dias) na UFT, conforme dados de Rodrigues (2018), talvez seja interessante verificar se, de fato, os valores de Alves (1998) são aplicáveis para a UFT entre os anos de 2008 a 2017, conforme pesquisas de Souza (2015) e Alves (2019). Concluindo, reforça-se que há uma verdadeira lacuna sobre os gastos com PAD na literatura.

### **3 METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa aplicada, dirigida para aquisição de novos conhecimentos e aprimoramento da metodologia de cálculo na formação dos custos processuais (BRASIL, 2006). A abordagem qualitativa tem como objeto análise dos PADs e quantitativa, com os dados quantitativos sob análise descritiva da mediana das variáveis para determinar “as tendências gerais nos dados”, explorá-los, verificar a distribuição e aplicar a estatística descritiva (CRESWELL; CLARK, 2013, p. 183).

Deste modo, foram utilizadas fontes bibliográficas para identificar o conhecimento existente sobre o assunto e fontes documentais como processos disciplinares, publicações de boletins e banco de dados com informações gerenciais (GIL, 2002).

Para atingir os objetivos propostos, inicialmente, foram realizadas pesquisas nos boletins de serviço da UNIR (<http://www.servidor.unir.br/boletim>) sobre as portarias de nomeação de comissão para PAD abertos entre 01 de janeiro de 2013 a 31 de dezembro de 2016. Assim, neste período de quatro anos, foi identificada a abertura de 124 PADs, o que, em média, corresponde a 31 (124/4) PADs por ano.

Todavia, dos 124 PADs instaurados até a data de 01 de março de 2019, 13 PADs ainda não estavam conclusos, conforme sistema CGU-PAD, portanto, inviabilizando a pesquisa destes. Desta forma, a população de PAD conclusos até 01 de março de 2019 foi de 111 (124 – 13) PADs.

Destes 111 PADs conclusos, conseguiu-se uma amostra aleatória simples de 79 PADs para análise, que correspondem a 71,2% (79/111) dos PADs conclusos, sendo importante possuímos uma ideia do erro máximo cometido (TRIOLA, 2017), assim:

$$E = \pm \left[ \left( \frac{Z^2 pq}{N-1} \right) \times \left( \frac{N-n}{n} \right) \right]^{\frac{1}{2}}$$

E = erro máximo cometido devido a variabilidade amostral.

Z = valor associado à uma probabilidade de confiança. Para 95% de confiança, Z = 1,96.

p = proporção de êxito. Para valores prévios desconhecidos, o que é o nosso caso, recomenda-se p = 0,50.

q = proporção de não êxito. Para valores prévios desconhecidos, o que é o nosso caso, recomenda-se q = 0,50.

N = tamanho da população; no nosso caso, N = 111.

n = tamanho amostral; no nosso caso, n = 79.

A substituição dos dados na fórmula acima fornece:

$$E = \pm \left[ \left( \frac{Z^2 pq}{N-1} \right) \times \left( \frac{N-n}{n} \right) \right]^{\frac{1}{2}} ; E = \pm 0,06; E = \pm 6\%.$$

Portanto, com 95% de probabilidade, os valores encontrados podem oscilar em até ± 6% devido à variabilidade amostral.

De posse dos 79 PADs pesquisados, as informações que foram encontradas são: quantos e quais servidores trabalharam nas comissões, o tempo de trabalho da comissão e o tempo de julgamento. Para tanto, fez-se necessário um levantamento sobre remuneração, reintegração e outros custos eventuais incorridos, para alcançar os objetivos e responder as hipóteses desta pesquisa.

Para calcular o custo de mobilização (diárias e passagens), custo de afastamento de servidor acusado, custo pericial e custo de defensor dativo, a metodologia de Cavalcanti e Amorim (2012) mostrou-se aplicável, com necessárias adaptações, pois Nóbrega e Tabak (2017) não os levaram em consideração.

Por seu turno, a metodologia de Nóbrega e Tabak (2017) utilizou para os cálculos dos custos da comissão para instrução e relatório final: custo de julgamento, com modificações significativas neste método de cálculo, e custo de reintegração. A fim de evitar repetição de fórmulas para os custos, salienta-se que foram expostas na próxima seção.

Após, a consulta ao órgão pagador da UNIR permite saber a remuneração bruta dos servidores que mais atuaram nas comissões de PAD e da autoridade julgadora em dezembro de 2016, a partir de extrator de dados (SIAPE) e sistema *Data Warehouse* (DW). E, para a remuneração de servidor perito, de forma complementar, foram utilizados dados da Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e Ex-território (MPOG, 2016).

Para os gastos com viagens, diárias e passagens também foram consultados os Boletins de Serviço da UNIR. Para o período de 2013 a 2016 houve a necessidade de realização de oitivas fora do *campus* sede da UNIR, para dar andamento à instrução processual; para isso, ocorreram 16 viagens no quadriênio, que computam 32 deslocamentos, pois envolvem ida e volta.

O valor da diária é tabelado pelo Governo Federal e o seu valor para dezembro de 2016 era de R\$ 177,00 (BRASIL, 2009). Quanto ao gasto de passagem por servidor admite-se, para dezembro de 2016, o valor de R\$ 100,00, correspondente a uma viagem rodoviária entre Porto Velho e Ji-Paraná (cidades de Rondônia), cuja distância é da ordem de 380 km.

O boletim de serviço também publica portarias de afastamento cautelar de servidor e defensor dativo; portanto, há a possibilidade de se conhecer o número de ocorrências e, depois, possuir uma estimativa salarial do servidor afastado e do defensor dativo em dezembro de 2016. Finalmente, pesquisou-se a necessidade de perícia nos 79 PADs encontrados.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A estimativa de custo dos procedimentos disciplinares pautou-se em 79 casos de PAD, de 124 instaurados na Universidade Federal de Rondônia, entre 2013 a 2016, baseando-se na pertinência aos métodos de custos já instituídos, em que se buscou considerar as variáveis: servidor, tempo, remuneração, volume de processos, diárias e passagens, associando-as aos gastos praticados na instituição estudada e, por vezes, aos da administração pública federal, a fim de garantir credibilidade às estimativas financeiras.

Os 124 PADs abertos, no quadriênio, correspondem a uma média anual de 31 PADs. Dos 79 PADs encontrados, estes foram divididos em 65 PADs de rito ordinário (com três membros cada) e 14 PADs de rito sumário (com dois membros cada). Portanto, nestes quatro anos da pesquisa, houve 223 participações de servidores ( $223 = 65 \cdot 3 + 14 \cdot 2$ ). As 223 participações neste período de quatro anos foram devidas a 50 servidores, distribuídos da seguinte forma: 19 servidores com uma participação; oito servidores com duas participações; sete servidores com três participações; cinco servidores com quatro participações; quatro servidores com cinco participações; um servidor com seis participações; um servidor com sete participações; um servidor com 12 participações; dois servidores com 24 participações; um servidor com 25 participações; e um servidor com 29 participações.

Para atender ao primeiro objetivo específico de identificar um núcleo de servidores que possam ser considerados uma corregedoria na UNIR entre 2012 a 2016. Pode-se verificar na distribuição de participações por servidor, no decorrer do quadriênio, que há um núcleo de quatro servidores (os de maior ocorrência; ou seja 24, 24, 25 e 29 participações) que podem ser considerados membros natos de comissões de PAD, que correspondam a uma corregedoria da UNIR. Para o cálculo do fator de simultaneidade tem-se:

$$\text{média anual} = (24 + 24 + 25 + 29)/4$$

$$\text{média anual} = 25,5 \text{ participações.}$$

Esta média anual de participações refere-se a quatro servidores. Portanto, dividindo-se por quatro, tem-se:

$$\text{fator simultaneidade} = 25,5/4 \text{ participações/servidor.}$$

$$\text{fator simultaneidade} = 6,375 \text{ participações/servidor.}$$

O resultado difere da pesquisa de Nóbrega e Tabak (2017) que utilizaram como núcleo de servidores os próprios membros da CGU; assim, houve 76 participações para nove servidores; ou seja, o fator de simultaneidade foi de 8,44 (76/9) participações/servidor.

Os resultados encontrados, na UNIR, do fator de simultaneidade são inferiores ao de Nóbrega e Tabak (2017); contudo, em certo sentido, pode-se considerar da mesma ordem de grandeza. Vale ponderar que quanto menor for o fator de simultaneidade, que é o caso da UNIR, maior é o custo da comissão.



Vale ponderar que o tempo mediano da comissão da UNIR de 133 dias não é tão distante do prazo legal de 120 dias; a mediana de 133 dias é inferior ao de 145 dias de Cavalcanti e Amorim (2012), e ao de 275 dias de Nóbrega e Tabak (2017), denotando um possível esforço das comissões de PAD da UNIR na observância do prazo legal de 120 dias.

Já para o tempo mediano utilizado pela autoridade julgadora será utilizado o período entre o recebimento do relatório final e a data do julgamento pela autoridade competente de todos os 79 PADs encontrados, novamente, sem a distinção entre rito sumário (14 PADs) e rito ordinário (65 PADs). A Tabela 3, a seguir, mostra o tempo de julgamento de cada processo, em dias:

**Tabela 3 - Rol do tempo de julgamento dos PADs (2013-2016)**

6	6	6	7	10	18	20	30	34	37	39	39	40	41	42	50	52
56	57	57	57	64	66	69	71	73	74	77	78	78	79	89	96	99
10	10	11	11	11	12	12	12	12	129	129	13	13	14	153	154	156
8	8	1	1	7	0	4	5	5			3	4	5			
17	17	17	18	18	19	21	21	21	220	231	23	23	28	293	315	346
3	5	9	7	7	7	0	3	8			4	7	2			
36	40	40	42	48	76	76	89	90	101	108						
7	3	4	3	6	3	3	6	5	0	4						

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Observando a Tabela 3, nota-se que somente sete PADs (8,9% do total de 79 PAD analisados) foram julgados dentro do prazo legal de 120 dias. Novamente, ocorre a grande amplitude temporal, variando desde seis dias até 1084 dias. A mediana amostral é de 120 dias. Admitindo como hipótese nula que a mediana do tempo de julgamento é de 20 dias e como hipótese alternativa de que a mediana é superior a 20 dias, realiza-se o teste de hipótese não-paramétrico de postos com sinal de Wilcoxon, consoante Triola (2017).

O valor deste teste é de + 7,54, ao passo que o valor crítico é de + 1,64 com 5% de significância; como o valor de teste é superior ao valor crítico, há evidência estatística para se rejeitar a hipótese nula de que a mediana de julgamento é de 20 dias. De outra forma, simula que, de fato, a mediana do tempo de julgamento dos PADs da UNIR é superior ao prazo legal 20 dias.

O resultado encontrado na UNIR, de que o tempo mediano de julgamento pela autoridade máxima é superior ao prazo legal de 20 dias está de acordo com o resultado de Nóbrega e Tabak (2017), com um tempo médio de julgamento, também, de 120 dias. De outra forma, o atraso no julgamento de PAD pela autoridade máxima da UNIR acompanha o padrão nacional.

A seguir, a Tabela 4 mostra o tempo total, em dias, de cada PAD, desde a instauração até a decisão final emitida pela autoridade julgadora, incluindo os procedimentos de rito sumário e de rito ordinário.

**Tabela 4 - Rol do tempo total do PAD (tanto de rito sumário e ordinário)**

68	86	87	<b>100</b>	<b>104</b>	<b>109</b>	<b>111</b>	114	127	144	145	<b>166</b>	168	<b>172</b>	181	<b>189</b>	190
19	<b>200</b>	207	208	213	216	219	223	224	230	<b>231</b>	231	234	<b>240</b>	251	258	<b>265</b>
28	28	30	30	30	310	321	328	<b>334</b>	350	378	381	383	407	<b>412</b>	412	415
42	43	45	45	46	465	473	486	503	545	552	558	564	639	<b>661</b>	699	705

78	79	85	90	92	100	109	117	120	154	174						
9	6	1	7	2	8	5	6	9	7	9						

Nota: Os valores em negrito referem-se ao tempo total de PAD rito sumário. Os outros valores referem-se ao tempo total de PAD de rito ordinário.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A mediana do tempo total de rito sumário da UNIR é de 194,5 dias (média de 189 e 200 dias), portanto, similares ao tempo mediano de 192 dias encontrado por Rodrigues (2018) na UFT. A mediana do tempo total de rito ordinário da UNIR é de 378 dias, sendo cerca de 2,7 vezes menor que o tempo mediano de 1010,5 dias informado por Rodrigues (2018) na UFT.

Levando em conta ao mesmo tempo, tanto do rito sumário, como do ordinário, então a mediana do tempo total de PAD na UNIR é 310 dias, ao passo que na UFT é de 1003 dias (RODRIGUES, 2018), cerca de 3,2 vezes maior.

Constatado que os tempos da UNIR são bem inferiores aos da UFT, novamente sugere-se a quantificação do real custo de PAD na UFT.

Em resposta ao último objetivo específico de levantar os custos que envolvem os PADs. Para mensuração ou estimativa de custos eventuais, entende-se os custos de mobilização, afastamento cautelar, perícia e defensor dativo, pois são custos esporádicos. Os custos eventuais não foram objeto de estudo por Nobrega e Tabak (2017).

Para os custos de mobilização, identificou-se nos procedimentos a necessidade de 16 viagens ao longo de quatro anos. Portanto, por ano, houve quatro viagens, em média, considerando a necessidade de ida e volta à sede; portanto, na realidade são oito viagens (ida e volta) por ano. Também, ao longo de quatro anos, foram pagas 64 diárias por servidor; assim, a média anual é de 16 diárias por servidor, sendo que o valor da diária é de R\$ 177,00. Relembrando que em quatro anos houve a abertura de 124 PADs, então em média foram abertos 31 PADs por ano. Assim:

$$\text{Custo diária} = [(\text{n}^\circ \text{ membros}) * (\text{valor diária}) * (\text{n}^\circ \text{ diárias por servidor})] / (\text{n}^\circ \text{ processos})$$

$$\text{Custo diária} = [(3) * (\text{R\$ } 177,00) * (16)] / (31 \text{ processos})$$

$$\text{Custo diária} = \text{R\$ } 274,06/\text{processo}.$$

Em que pese o fato de a comissão ter feito a viagem com carro oficial da instituição, há gastos de combustíveis e para manutenção do veículo oficial. Deste modo, admite-se que estes custos equivalem a uma passagem individual por servidor; sendo o preço médio da passagem de ônibus de R\$ 100,00.

$$\text{Custo passagem} = [(\text{n}^\circ \text{ membros}) * (\text{valor passagem}) * (\text{n}^\circ \text{ viagens: ida e volta})] / (\text{n}^\circ \text{ processos})$$

$$\text{Custo passagem} = [(3) * (\text{R\$ } 100,00) * (8)] / (31 \text{ processos})$$

$$\text{Custo passagem} = \text{R\$ } 77,42/\text{processo}.$$

Portanto, o custo de mobilização por processo é de R\$ 351,48/processo (soma de R\$ 274,06 e R\$ R\$ 77,42). O custo de mobilização pode ser bastante atenuado pelo sistema de videoconferência; assim, o pagamento de diárias e passagens ficaria somente para o PAD no qual fosse imprescindível a participação da comissão *in loco*.

Para o caso do custo de afastamento cautelar, na consulta aos boletins de serviço foram identificados três servidores afastados preliminarmente, sendo que para um houve necessidade de prorrogação do afastamento. Desta forma, considera-se que foram quatro ocorrências de afastamento com 60 dias ao longo de quatro anos.

Estas ocorrências, em média, correspondem a um (4 ocorrência/4 anos) afastamento cautelar de 60 dias por ano. Também, pode-se admitir que a remuneração bruta de servidor afastado em dezembro de 2016 seja de R\$ 7.400,00:

$$\text{Custo afastamento} = [(\text{n}^\circ \text{ ocorrências}) * (\text{R\$ } 7.400,00) * (\text{dias afastamento}) * (\text{fator de conversão dia/mês})] / (\text{n}^\circ \text{ processos})$$

$$\text{Custo afastamento} = [(1) * (\text{R\$ } 7.400,00) * (60) * (1/30)] / (31 \text{ processos})$$

Custo afastamento = R\$ 477,42/processo.

Assim, quanto mais baixo for o número médio de ocorrências anual, menor será o impacto do custo de afastamento cautelar.

No tocante ao custo de perícia, não foram identificadas ocorrências deste quesito na UNIR entre 2013 a 2016. Todavia, para fins exemplificativos de cálculo, admite-se que o salário de perito seja de R\$ 20.256,59 (MPOG, 2016) e que o tempo de perícia seja de 10 dias (CAVALCANTI, AMORIM, 2012). Assim:

Custo perito = [(nº ocorrências)\*(salário perito)\*(dias relatório perícia)\*(fator de conversão dias/mês)] / (nº processos)

Custo perito = [(0)\*(R\$ 20.256,59)\*(10)\*(1/30)] / (31 processos)

Custo perito = R\$ 0,00/processo.

Todavia, para fins de elucidação, se no período de 2013 a 2016 houvesse apenas um processo com necessidade de perito (MPOG, 2016), então o número de ocorrência médio anual seria de 0,25 (1 processo/4 anos). Neste caso, estima-se:

Custo perito = [(0,25)\*(R\$ 20.256,59)\*(10)\*(1/30)] / (31 processos)

Custo perito = R\$ 54,45/processo.

Similarmente ao custo de afastamento cautelar, quanto menor for o número médio de ocorrências anual, menor será o impacto do custo de perito.

Finalmente, para o custo de defensor dativo, foram observados em cinco ocasiões a necessidade de defensor dativo para os PAD entre 2013 a 2016. Portanto, o número médio de ocorrência anual é de 1,25 (5 casos/4 anos) para o defensor dativo. A remuneração bruta do defensor dativo em dezembro de 2016 será considerada como de R\$ 6.700,00. O tempo para defesa escrita é de dez dias (art. 161, § 1º, da lei nº 8.112/90), podendo ser prorrogado por mais dez dias (art. 161, § 3º). Assim, o tempo para defesa escrita será considerado de 20 dias, aspecto observado por Cavalcanti e Amorim (2012). Logo:

Custo defensor dativo = [(nº ocorrências)\*(salário defensor dativo)\*(tempo defesa escrita)\*(fator de conversão dias/mês)] / (nº processos)

Custo de defensor dativo = [(1,25)\*( R\$ 6.700,00)\*(20)\*(1/30)] / (31 processos)

Custo de defensor dativo = R\$ 180,11/processo.

Como já comentado nos custos de afastamento cautelar e custo pericial, valores menores de ocorrência anual geram menores custos com defensores dativos.

Quanto aos custos da comissão e da autoridade julgadora, os dados necessários são: o número de membros são regularmente três (art. 149 da Lei nº 8.112/90); a mediana salarial é de R\$ 16.408,39 (relativo à remuneração bruta em dezembro de 2016); mediana temporal de 133 dias; já o fator de simultaneidade é de 17,35 participações. Portanto:

Custo comissão = [(nº membros)\*(salário membro)\*(tempo mediano comissão)\*(fator de conversão dias/mês)] / (fator simultaneidade)

Custo comissão = [(3)\*(R\$ 15.106,51)\*(133)\*(1/30)] / (6,375)

Custo comissão = R\$ 32.516,33/processo.

Além do salário mediano dos membros da comissão, um fator que eleva os custos é o fator tempo utilizado pela comissão para a condução dos trabalhos. No caso da UNIR, o tempo mediano amostral foi de 133 dias; em tese, superior ao prazo legal de 120 dias. Este custo é atenuado devido ao fator de simultaneidade (6,375) estar no denominador da fórmula.

O valor encontrado de R\$ 32.512,33 para a UNIR é ligeiramente superior aos de R\$ 31.657,40 de Nóbrega e Tabak (2017), rememorando que o gasto salarial da UNIR (R\$ 15.106,51) é maior do que a média nacional de R\$ 9.723,00 (NÓBREGA; TABAK, 2017); todavia o tempo mediano de 133 dias da UNIR é bem inferior aos 275 dias da média nacional (NÓBREGA; TABAK, 2017).

Já para o custo da autoridade julgadora e visando trazer contribuição ao tema, este trabalho propõe levar em conta o salário da autoridade julgadora, bem como o tempo mediano

de julgamento do PAD. Considerando que fluxos processuais são contínuos, adota-se como hipótese que o fator de simultaneidade da comissão de PAD também seja aplicável à autoridade julgadora.

O salário (remuneração bruta) da autoridade julgadora da UNIR em dezembro de 2016 foi de R\$ 28.170,22; o tempo mediano de julgamento foi de 120 dias; o fator de simultaneidade, por hipótese, é adotado igual ao da comissão processante, ou seja, 6,375 participações.

Custo julgamento = [(salário autoridade julgadora)\*(tempo julgamento dias)\*(fator de conversão dias/mês)] / (fator simultaneidade)

Custo julgamento = [(R\$ 28.170,22)\*(120 dias)\*(1/30)] / (6,375)

Custo Julgamento = R\$ 17.675,43/processo.

As metodologias de Cavalcanti e Amorim (2012) e Nóbrega e Tabak (2017) são similares neste ponto: é o salário considerado (R\$ 28.170,22) multiplicado tanto por 15 dias (artigo 42 da lei 9784/99), como pelo fator de conversão de dia para mês [(1/22) para Cavalcanti e Amorim (2012); (1/30) para Nóbrega e Tabak (2017)].

Para os dados da UNIR, pela metodologia de Cavalcanti e Amorim (2012), o custo de julgamento seria de R\$ 19.206,97 [(R\$ 28.170,22)\*(15)\*(1/22)]; enquanto que pela metodologia de Nóbrega e Tabak (2017), o custo de julgamento seria de R\$ 14.085,11 [(R\$ 28.170,22)\*(15)\*(1/30)].

Portanto, na UNIR, o valor de R\$ 17.675,48 é um meio termo entre R\$ 14.085,11 de Nóbrega e Tabak (2017) e R\$ 19.206,97 de Cavalcanti e Amorim (2012). Vale lembrar que Nóbrega e Tabak (2017) não apresentaram nenhuma contribuição para o aperfeiçoamento da metodologia do custo de julgamento da autoridade julgadora, em que pese terem formulado consideração sobre atraso processual e o salário da autoridade julgadora.

Reforça-se que a fórmula de custo proposta neste trabalho leva em conta o salário da autoridade julgadora, atenuada pelo fator de simultaneidade, adotado como o mesmo da comissão; todavia, penalizam-se os atrasos processuais com maior custo para a fase de julgamento.

A título de informação, se aplicados na UNIR os dados de Nóbrega e Tabak (2017) de R\$ 19.913,33 para o salário, tempo médio de julgamento de 120 dias e fator de simultaneidade de 8,44, o custo de julgamento seria de R\$ 9.437,60 [(R\$ 19.913,33)\*(120 dias)\*(1/30)] / (8,44)], ligeiramente inferior ao valor de R\$ 9.956,60 informado por Nóbrega e Tabak (2017).

O custo de reintegração é outro fator que deve ser considerado para levantar os custos dos PADs. Na UNIR não houve, até 01 de março de 2019, reintegração de servidor decorrente de PAD na UNIR entre 2013 a 2016. Assim, todas as variáveis assumem o valor nulo. Portanto, não há parâmetros para salário de servidor reintegrado e, tampouco, o tempo médio de reintegração.

Todavia, caso houvesse ao menos uma integração ao longo destes quatro anos, então, o número de ocorrências anual seria de 0,25 (1 reintegração/4 anos). Neste caso, dever-se-ia quantificar o salário médio do servidor reintegrado e o tempo para reintegração deste servidor.

O custo do PAD com decisão revertida pela justiça é dado pela fórmula abaixo:

Custo reversão judicial = [(nº de ocorrências)\*(custo comissão + custo julgamento)] / (nº processos)

Custo reversão judicial = [(0)\*(R\$ 32.516,33 + R\$ 17.675,43)] / (31 processos)

Custo reversão judicial = [(0)\*(R\$ 50.191,76)] / (31)

Custo reversão judicial = R\$ 0,00/processo.

Todavia, caso houvesse ao menos uma integração ao longo destes quatro anos, o número de ocorrências anual seria de 0,25 (1 reintegração/4 anos). Então, estima-se:

Custo reversão judicial = [(0,25)\*(R\$ 32.516,33 + R\$ 17.675,43)] / (31)

Custo reversão judicial = [(0,25)\*(R\$ 50.191,76)] / (31)

Custo reversão judicial = R\$ 404,77/processo.

Já o custo do PAD relativo à devolução salarial ao servidor reintegrado é dado por:  
Custo devolução salarial = [(nº ocorrências)\*(salário servidor reintegrado)\*(tempo reintegração dias)\*(fator de conversão dias/mês)] / (nº processos)  
Custo devolução salarial = [(0)\*(0)\*(0)\*(1/30)] / (31)  
Custo devolução salarial = R\$ 0,00/processo.

No entanto, como caso hipotético, admite-se que houve uma reintegração ao longo destes quatro anos. Portanto, o número de ocorrências é de 0,25 (1 reintegração/4 anos). Admitindo que o salário do servidor reintegrado seja de R\$ 5.000,00, em dezembro de 2016 e que o tempo médio de reintegração foi de 720 dias. Então, estima-se:  
Custo devolução salarial = [(0,25)\*(R\$ 5.000,00)\*(720)\*(1/30)] / (31)  
Custo devolução salarial = R\$ 967,74/processo.

Assim, o custo de reintegração é dado pela soma do custo de reversão judicial e custo de devolução salarial. Neste caso, o custo de reintegração é nulo. Para a situação hipotética, o custo de reintegração seria de R\$ 1.372,51 (soma de R\$ 404,77 e R\$ 967,74).

Para o custo de reintegração, Cavalcanti e Amorim (2012) consideraram o salário médio do servidor reintegrado, a probabilidade de reintegração judicial (os quais estimaram em 11%) e um fator de correção monetária em função da taxa de juros (adotado como 0,72% ao mês) e do tempo médio de reintegração do servidor (informado em 33 meses). Com os dados da taxa de juros (0,72% ao mês) e tempo de 33 meses, o fator de correção monetária, oriundo da matemática financeira (SPIEGEL; LIU, 2004) fica em 37,1003722.

O procedimento de Nóbrega e Tabak (2017) é mais simples, pois desconsidera o fator de correção monetária. Todavia, Nóbrega e Tabak (2017) levaram em conta o desperdício do PAD cuja pena capital seja anulada pela justiça, elemento não considerado nos cálculos de Cavalcanti e Amorim (2012).

Finalmente, o custo unitário total por processo é dado por:  
Custo unitário total processo = [custo mobilização + custo afastamento servidor acusado + custo de perícia + custo defensor dativo + custo da comissão + custo julgamento + custo de reintegração].

Substituindo os valores encontrados, então:  
Custo unitário total processo = R\$ 351,48 + R\$ 477,72 + R\$ 0,00 + R\$ 180,11 + R\$ 32.516,33 + R\$ 17.675,43 + R\$ 0,00.  
Custo unitário total processo = R\$ 51.201,07.

O valor encontrado é cerca de duas vezes superior ao de Alves (1998). Reforça-se a sugestão de que os valores de Alves (1998) talvez não sejam aplicáveis à UFT (SOUSA, 2015; ALVES, 2019).

Por fim, na UNIR, o gasto de comissão e julgamento de R\$ 50.191,76 (soma de R\$ 32.516,33 e R\$ 17.675,43) é ligeiramente superior ao custo de R\$ 45.742,51 (soma de R\$ 31.667,40 e R\$ 14.085,11, metade do salário da autoridade julgadora de R\$ 28.170,22), conforme metodologia de Nóbrega e Tabak (2017).

Considerando-se o aspecto legal da obrigatoriedade de pagamento de salário, as variáveis dominantes nos custos são, justamente, o tempo gasto nos trabalhos da comissão, o tempo de julgamento pelo dirigente máximo e o fator de simultaneidade.

Vale rememorar que no caso da UNIR, o tempo mediano (133 dias) gasto pela comissão não é tão acima do prazo legal. Todavia, o tempo mediano do julgamento pela autoridade julgadora é elevada (120 dias), mas igual ao padrão nacional, também de 120 dias (NOBREGA; TABAK, 2017). Por fim, o fator de simultaneidade da UNIR (6,375) é ligeiramente inferior ao padrão (8,44) da CGU.

Para levantamentos preliminares ou expeditos, em tese, basta mensurar os custos da comissão e do julgamento da autoridade, tendo-se ciência que este procedimento só é válido se as ocorrências de diárias, passagens, afastamento cautelar, perícia, defensor dativo e servidores

reintegrados forem baixas em relação ao total de PAD abertos anualmente. Todas estas observações, excetuando-se os servidores reintegrados, já haviam sido sinalizadas por Nóbrega e Tabak (2017).

Além do número de ocorrências, o gasto de reintegração é tanto maior quanto maior é o tempo para a sentença definitiva da justiça a favor do servidor apenado. Depreende-se de Nóbrega (2015, p. 83) que no período de 2010 a 2014 o tempo médio de reintegração foi inferior a dois anos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema encontra espaço na Universidade Federal de Rondônia, que procura, dentro de sua realidade, estimar os custos. A análise sobre os custos procedimentais respondeu ao problema de pesquisa, criando uma metodologia a ser aplicada na UNIR, com possibilidade de aplicação em outros meios acadêmicos, além de atingir os objetivos propostos.

Quanto aos objetivos da pesquisa, evidenciou-se um núcleo de quatro servidores atuantes nos PADs da UNIR entre 2013 a 2016; além disto o tempo mediano da comissão é de 133 dias, não tão superior ao prazo legal de 120 dias. Já o tempo mediano da autoridade julgadora é de 120 dias, muito alongado em relação ao prazo legal de 20 dias. Os atrasos processuais tanto da comissão como da autoridade julgadora seguem o padrão nacional. O custo unitário do PAD encontrado foi de R\$ 51.2017,07, ligeiramente acima da média nacional. Com isso, também se expõem reflexos do tempo sobre os custos.

O trabalho também procura elucidar os elementos necessários e o procedimento de cálculo dos custos, bem como, propõe uma nova fórmula para o custo de julgamento levando em conta o efetivo tempo mediano utilizado e admitindo-se o mesmo fator de simultaneidade da comissão. Realizou-se uma estimativa de custo para a reintegração; assim, para o cálculo do custo real, sugere-se um levantamento com período mínimo de dez anos, pelo fato de sua ocorrência ser esporádica e com tempo prolongado na via judicial para retorno do servidor.

A escolha do período estudado partiu do conhecimento prévio de que os procedimentos na UNIR são encerrados com tempo superior ao prazo legal, desta forma, não foi possível a inclusão de anos mais recentes. Além disto, o número excessivo de processos, falhas no teor das portarias instauradoras dos processos de rito sumário e a ausência de definição clara do fluxo processual após encerramento da fase de julgamento na UNIR, dificultaram o acesso aos processos, assim como a composição da amostra.

Por fim, sugere-se o estudo dos custos de PAD nos diversos órgãos federais, em particular nas instituições federais de ensino superior, e também, de novas propostas para a quantificação dos custos e indicadores de eficiência.

## REFERÊNCIAS

ALVES, D. K. P. **O processo administrativo disciplinar e sua efetividade no âmbito da Universidade Federal do Tocantins**. 2019. 113f. (Mestrado em Administração Pública - PROFIAP) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - PROFIAP, Palmas, 2019. Disponível em <<http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/1221>> Acesso em: 04 out. 2019.

ALVES, L. S. Quanto custa um processo administrativo disciplinar? **Revista Síntese Trabalhista: Administrativa e Previdenciária**, Porto Alegre, v. 9, n. 110, p. 136-137, ago. 1998.

BRASIL. **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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL **Decreto nº 5.798, de 7 de junho de 2006**. Regulamenta os incentivos fiscais às atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica, de que tratam

os arts. 17 a 26 da Lei no 11.196, de 21 de novembro de 2005. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 8 jun. 2006.

BRASIL **Decreto nº 6.907, de 21 de julho de 2009**. Altera dispositivos dos Decretos nos 71.733, de 18 de janeiro de 1973, 825, de 28 de maio de 1993, 4.307, de 18 de julho de 2002, e 5.992, de 19 de dezembro de 2006, que dispõem sobre diárias de servidores e de militares. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 jul. 2009.

CAVALCANTI, G. H. V.; AMORIM, R. A. **Oficina IV. Juízo de admissibilidade e a escolha do procedimento disciplinar cabível**. 2012. Disponível em <<https://www.cgu.gov.br/sobre/institucional/eventos/anos-anteriores/2012/encontro-de-corregedorias-do-poder-executivo-federal/arquivos/apresentacao-oficinaiv-rafael-e-gustavo.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2019.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Servidor que praticar infração menos grave poderá assinar termo de ajuste de conduta**. Brasília, 2017. Disponível em <<https://www.cgu.gov.br/noticias/2017/07/servidor-que-praticar-infracao-menos-grave-podera-assinar-termo-de-ajuste-de-conduta>>. Acesso em 05 out. 2019.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Curso de Processo administrativo disciplinar: teoria**. Brasília, 2019. Disponível em <<https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/atividade-disciplinar/curso-de-pad>>. Acesso em: 23 out. 2019.

COSTA, J. A. **Processo Administrativo disciplinar: Teoria e prática**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. Tradução de Magda França Lopes. **Pesquisa de métodos mistos**. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DENYS, D. V. S. B. **Manual de Processo Administrativo**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Tabela de remuneração dos servidores públicos federais civis e ex-território**. Brasília, v. 68, ago. 2016.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Boletim estatístico de pessoal e informações organizações**. Brasília, v. 21, n. 249, jan. 2017.

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

NÓBREGA, A. C. V. **A eficiência econômica dos termos de ajustamento de conduta em procedimentos disciplinares**. 2015. 87f. Dissertação (Programa *Stricto Sensu* em Direito) - Universidade Católica de Brasília, Brasília-DF. Disponível em: <<https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2091#preview-link0>>. Acesso em: 05 out. 2019.

RODRIGUES, W. N. **Análise dos processos administrativos disciplinares e sindicâncias acusatórias da UFT nos anos de 2015 e 2016**. 2018. 94f. Dissertação (Mestrado Profissional e Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Prestação Jurisdicional em Direitos Humanos, Palmas, 2018. Disponível em <<http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/1010>>. Acesso em: 04 out. 2019.

SPIEGEL, M. R.; LIU, J. **Manual de fórmulas e tabelas matemáticas**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SOUSA, J. P. **Processo administrativo disciplinar e os instrumentos de economicidade e apoio à gestão pública**. 2015. 122f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Palmas, 2015. Disponível em <<http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/71>>. Acesso em: 04 out. 2019.

TRIOLA, M. F. **Introdução à Estatística**. 12 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.