



NPGA
Núcleo de Pós-Graduação
em Administração

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FLAVIO CANTONE CORRÊA DE SÁ

REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS POR UMA
CORREGEDORIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL

Salvador
2023

FLAVIO CANTONE CORRÊA DE SÁ

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS POR UMA
CORREGEDORIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro

Salvador
2023

FLAVIO CANTONE CORRÊA DE SÁ

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS POR UMA
CORREGEDORIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Salvador, 28 de agosto de 2023.

Elizabeth Matos Ribeiro – Orientadora
Doutora em Ciências Políticas e da Administração pela Universidade de Santiago de Compostela, Espanha
Universidade Federal da Bahia

Horácio Nelson Hastenreiter Filho
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Carlos Higino Ribeiro de Alencar
Doutor em Direito pelo Centro Universitário de Brasília
Presidente do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais

Marcos Salles Teixeira – Mentor
Mestre em Engenharia Oceanográfica pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro
Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil

Escola de Administração - UFBA

S111 Sá, Flavio Cantone Corrêa de.

Reestruturação organizacional: um estudo sobre os resultados obtidos por corregedoria da administração pública federal / Flávio Cantone Corrêa de Sá. – 2023.

102 f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2023.

1. Brasil. Secretaria da Receita Federal. 2. Estrutura organizacional. 3. Administração pública. 4. Corregedoria. 5. Eficiência organizacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 352.28

Aos meus pais, Carlinhos e Vilma, pelos eternos ensinamentos.

À minha esposa, Márcia, pela dedicação incansável e compreensão nas minhas ausências estudantis.

Aos nossos filhos, Carolina e Felipe, pelo amor incondicional e admiração mútua.

Ao nosso netinho, Vicente, amor de nossas vidas, razão e luz de nossas alegrias, na certeza que será digno cidadão de bem, a seguir pelos exemplos de seus pais.

AGRADECIMENTOS

Ao Nosso Maravilhoso e Ilimitado Deus, Razão Nata de todas as nossas graças.

A todo corpo técnico do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, pelo empenho e qualidade dispensados ao Curso de Mestrado Profissional em Administração – MPA21.

À minha orientadora, Profa. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro, pelos sábios e valorosos conhecimentos passados, com competência, leveza e simpatia.

À Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil, representada pela Superintendência Regional da 5ª RF, pela idealização e promoção do evento, bem como por ter disponibilizado a participação a todos os servidores da instituição.

À Corregedoria da RFB e toda a sua estrutura, por ter me permitido, confiado e apoiado na realização desta pesquisa, aos colegas que entrevistei, aos que me proporcionaram coleta de dados, aos que se desdoblaram nas minhas ausências estudantis e aos demais que de alguma forma contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

Ao Auditor-Fiscal Marcos Salles Teixeira, pela honra dispensada no exercício de minha mentoria no curso.

Ao meu filho, Felipe Tinoco, pela qualificada colaboração, em todas as suas fases, do projeto à revisão.

Ao meu genro, Luiz Felipe Bretas Rozo, pela ajuda nos textos em língua inglesa.

Aos colegas de turma do Curso MPA21, pelo rico convívio, apesar de remoto, nesta inesquecível e valorosa travessia.

“Educação não transforma o mundo. Educação muda as
pessoas. Pessoas transformam o mundo.”

Paulo Freire

CORRÊA DE SÁ, Flavio Cantone. **Reestruturação organizacional: um estudo sobre os resultados obtidos por uma corregedoria da administração pública federal**. Orientadora: Elizabeth Matos Ribeiro. 2023. 102 f. il. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/EAUFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

RESUMO

O objetivo desse estudo foi identificar em que medida os atuais processos correccionais da RFB têm sido impactados pelas mudanças implantadas pelo recente processo de reestruturação organizacional implementado a partir de junho de 2019. Esse esforço acadêmico privilegiou, portanto, analisar comparativamente os resultados alcançados pela atual estrutura da Corregedoria da Receita Federal do Brasil comparando-os com os números alcançados na estrutura anterior, considerando o período de 2015 a 2021. O campo empírico caracteriza-se pelas conhecidas atividades sistêmicas da Corregedoria da RFB responsável pelos processos de investigação, formação de comissões e emissão de pareceres. Metodologicamente, esse estudo traz inovações por ter privilegiado como referência central de análise a observação de 1.547 notícias de irregularidades, 454 Processos Administrativos Disciplinares e 1.980 Pareceres, o que representa a construção de uma base de dados secundários própria. Para complementar esse levantamento de dados foram realizadas 13 entrevistas junto a atores organizacionais envolvidos diretamente com as atividades da Corregedoria. Cabe ressaltar que as abordagens analíticas foram divididas em dois momentos, articulados entre si: o primeiro privilegiou a análise do processo de reestruturação organizacional e a segunda focou na análise dos resultados quantitativos e qualitativos referentes às dimensões e variáveis analíticas centradas nos procedimentos disciplinares. Finalmente, as informações foram interpretadas à luz dos referenciais teóricos de modo a estabelecer uma comparação entre os períodos pré e pós-processo de reestruturação organizacional. Como resultado, a pesquisa demonstrou que o tempo de distribuição e realização das demandas correccionais diminuiu, assim como seus estoques (filas), sem que houvesse perda de qualidade dos trabalhos. Quanto à nova estrutura organizacional, constatou-se que atendeu às definições esposadas pelo referencial teórico, porém, apresentaram algumas imperfeições, fato possivelmente associado ao seu caráter ainda embrionário, levando-as a sofrerem proposituras de aperfeiçoamento organizacional.

Palavras-chave: Administração Pública; Reestruturação Organizacional; Corregedoria; Receita Federal do Brasil.

CORRÊA DE SÁ, Flavio Cantone. **Organizational restructuring: a study on the results obtained by an internal affair of the federal public administration.** Advisor: Elizabeth Matos Ribeiro. 2023. 102 s. ill. Dissertation (Master in Management) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/EAUFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

ABSTRACT

The aim of this study was to identify to what extent the current correctional processes of the RFB (Brazilian Customs) have been impacted by the changes implemented through the recent organizational restructuring process, which began in June 2019. This academic effort focused on comparatively analyzing the results achieved by the current structure of the RFB's Internal Affairs Office, comparing them with the numbers achieved in the previous structure, considering the period from 2015 to 2021. The empirical field is characterized by the well-known systemic activities of the RFB's Internal Affairs Office, responsible for investigation processes, commission formation, and issuance of opinions. Methodologically, this study brings innovations by having privileged as a central reference of analysis the observation of 1,547 news of irregularities, 454 Disciplinary Administrative Proceedings and 1,980 Opinions, which represents the construction of a secondary database of its own. To complement this data survey, 13 interviews were carried out with organizational actors directly involved with the Internal Affairs' activities. It should be noted that the analyzes were divided into two moments, articulated with each other: the first privileged the analysis of the organizational treatment process and the second focused on the analysis of the quantitative and qualitative results referring to the dimensions and analyzes centered on disciplinary procedures. Finally, the information was interpreted based on theoretical references in order to establish a comparison between the pre and post-process organizational security periods. As a result, the research proved that the time for distribution and execution of correctional demands was received, as well as their stocks (queues), without any loss of quality of work. As for the new organizational structure, it was found that it met the definitions espoused by the theoretical framework, however, it presented some imperfections, a fact possibly associated with its still embryonic nature, leading them to undergo proposals for organizational improvement.

Keywords: Public Administration; Organizational Restructuring; Internal Affairs; Federal Revenue Service of Brazil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Mapa Geral das 10 Regiões Fiscais (RF).....	16
Figura 2	Modelo de Maturidade Correcional - CRG-MM	22
Figura 3	Organograma Corregedoria da RFB (Coger).....	23
Figura 4	Fluxo Macro das Atividades Sistêmicas da Corregedoria da RFB	24
Figura 5	As cinco partes básicas da organização	27
Quadro 1	Referenciais Teóricos.....	29
Gráfico 1	Totais médios de servidores e PADs por Escritório de Corregedoria – 2017 a 2019.....	30
Gráfico 2	Totais de Notícias de Irregularidades e PADs Instaurados (ambos 2017 a 2019); e Penalidades Expulsivas (2015 a 2019) por Escritório de Corregedoria.....	31
Figura 6	Design organizacional correlacionado.....	34
Figura 7	Fluxo Básico do Procedimento Disciplinar – Corregedoria RFB.....	35
Quadro 2	Dimensões e Variáveis do Procedimento Disciplinar.....	37
Quadro 3	Modelo de Análise.....	40
Quadro 4	Respostas das entrevistas - Objetivos, Justificativas e Expectativas.	42
Quadro 5	Respostas das entrevistas - Avaliações Neutras.....	43
Quadro 6	Respostas das entrevistas - Avaliações Favoráveis.	45
Quadro 7	Respostas das entrevistas - Avaliações Desfavoráveis.	47
Quadro 8	Respostas das entrevistas - Aprimoramentos Realizados.	49
Quadro 9	Respostas das entrevistas - Propostas.	50
Tabela 1	Resultados Obtidos Investigação Pré x Pós (em dias).....	56
Tabela 2	Tempos Médios GNI.....	57
Tabela 3	Quantitativo de Pareceres Emitidos pelo Escor07 – Pré-Nacionalização	58
Tabela 4	Resultados Obtidos Pareceres Pré x Pós (em dias).....	60
Tabela 5	Resultados Obtidos Comissões em PADs Pré x Pós (em dias).....	62
Gráfico 3	Duração do Procedimento Correcional em Tempos Médios - Pré x Pós.....	63
Gráfico 4	Duração do Procedimento Correcional em Medianas - Pré x Pós.....	64
Gráfico 5	Quantitativos de PADs do Escor07 – Período 2017 a 2022.....	66
Quadro 10	Propostas de Intervenção Organizacional.....	74
Figura 8	Constructo do Compartilhamento do Conhecimento Intraorganizacional.....	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia-Geral da União
CGU	Controladoria-Geral da União
Coger	Corregedoria da Receita Federal do Brasil
CRG	Corregedoria-Geral da União
Escor	Escritório de Corregedoria
Gatad	Grupo de Atividades Administrativas
Gataux	Grupo de Atividades Auxiliares
GNC	Grupo Nacional de Comissões
GNI	Grupo Nacional de Investigação
GNP	Grupo Nacional de Pareceristas
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
MPF	Ministério Público Federal
MPA	Mestrado Profissional em Administração
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PAR	Processo Administrativo de Responsabilização de Entidades Privadas
RF	Região Fiscal
RFB	Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil
Seaco	Serviço de Análise Correcional
SisCor	Sistema de Correição do Poder Executivo Federal
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	AMBIENTANDO O CASO EM ESTUDO À TEMÁTICA DA REESTRUTURAÇÃO.....	15
2.1	DEFINIÇÕES BÁSICAS DA PESQUISA: QUESTÃO, PRESSUPOSTOS, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS.....	18
2.2	AVANÇOS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS CORRECIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.....	20
2.3	ORIGEM E EVOLUÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DA CORREGEDORIA NA RECEITA FEDERAL DO BRASIL E AS MUDANÇAS APÓS O PROCESSO DE NACIONALIZAÇÃO OU REESTRUTURAÇÃO.....	22
3	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO.....	26
3.1	ESTRUTURAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL	26
3.1.1	Descrição do modelo de cinco partes de Mintzberg.....	26
3.2	DIMENSÕES E VARIÁVEIS DO PROCEDIMENTO DISCIPLINAR.....	28
4	ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	29
4.1	ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	29
4.2	CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO	29
4.3	DEFINIÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS	32
4.4	DESENHO DA PESQUISA	32
4.4.1	Adequação ao modelo de cinco configurações trazido por Mintzberg.....	33
4.4.2	Definição das Dimensões e Variáveis do procedimento disciplinar.....	35
4.5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
4.5.1	Desenho dos instrumentos e coleta dos dados.....	38
4.5.2	Técnicas de análise dos dados	39
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
5.1	ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS	41
5.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	51
5.3	ANÁLISE E DISCUSSÃO DA DISTRIBUIÇÃO E EXECUÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES.....	54
5.3.1	Atividade Sistêmica Investigações	55
5.3.2	Atividade Sistêmica Pareceres	57
5.3.3	Atividade Sistêmica Comissões em Processos Disciplinares	60
5.3.4	Análise Conjunta dos Resultados Demonstrados em 5.3.....	62
6	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL.....	69

7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
	REFERÊNCIAS	80
	APÊNDICE A	85
	APÊNDICE B	93
	ANEXO A.....	94
	ANEXO B.....	99
	ANEXO C.....	100
	ANEXO D.....	101

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objeto de estudo os resultados alcançados pela Corregedoria da Receita Federal do Brasil após o recente processo de reestruturação organizacional, implementado a partir de junho de 2019. Essa mudança, aqui chamada de nacionalização das atividades sistêmicas do órgão, foi instrumentalizada pela criação dos Grupos Nacionais de Trabalho denominados de Grupo Nacional de Investigação (GNI), Grupo Nacional de Comissões (GNC) e Grupo Nacional de Pareceristas (GNP).

A temática sobre mudança nas organizações contemporâneas tem sido objeto de amplo debate no mundo acadêmico e profissional, em razão da urgência das empresas de se adequar às novas exigências de inovação nos seus processos de gestão e gerenciamento. Ainda que o setor público se caracterize por relativo grau de estabilidade nos aspectos institucionais, organizacionais e administrativos, emergem, inevitavelmente, novas exigências de adaptações às contingências advindas das inter-relações entre sociedade-Estado-economia que podem ocorrer tanto em razão das revoluções das tecnologias de informação e comunicação (TICs) como por pressões da própria sociedade, que exige melhorias na qualidade dos bens e serviços disponibilizados (BERGUE, 2014).

Diversas mudanças no mundo do trabalho associadas com o contexto de inovação das TICs e o advento da globalização econômica justificam que muitas organizações tenham investido em processos de reestruturação organizacional, visando ao aumento da produtividade e da rentabilidade (SOARES; VIEIRA, 2010). Conforme destacado por Mathiesen (2016), essa dinâmica tem imposto o surgimento de novas funções e dinâmicas dos processos de trabalho nas últimas décadas, exigindo uma elevada capacidade de adaptação das organizações privadas e públicas.

A temática da reestruturação organizacional já foi protagonista em variados estudos com diferentes perspectivas, conforme se comprova pela ampla literatura disponível sobre o tema. Pode-se citar estudos de caso e pesquisas sobre organizações específicas que enfatizaram as mudanças na estrutura organizacional (BENOS et al., 2016; LIMA; JACOBONI; ARAÚJO, 2015; SALTORATO; BENATTI, 2017; SOARES; VIEIRA, 2010; TEIXEIRA, 2014; TEIXEIRA, 2016; XIAO, 2020); estudos comparativos dos contextos prévios e posteriores às reestruturações com ênfase nos aspectos psicossociais e

comportamentais dos colaboradores/funcionários (BROWN; ZIJLSTRA; LYONS, 2006; SEPPÄLÄ et al., 2018; MATHISEN, 2016); pesquisas com ênfase na visão crítica dos efeitos de reestruturação organizacional (LÉLIS; SILVA; GOMES, 2017 que inclui estudos propositivos de mudanças organizacionais (MARTINS et al., 2018), entre outros.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a reestruturação organizacional faz parte de uma mudança guiada e conduzida, centrada entre as micro e macro mudanças. Complementando essa interpretação, os estudos desenvolvidos por Chagas (2018) ressaltam que a reestruturação organizacional está associada à modernização dos processos administrativos e de gestão com a finalidade de elevar os níveis de eficiência e efetividade.

Como o tema-objeto dessa pesquisa é uma organização pública que possui missão voltada ao atendimento das demandas da sociedade, esse estudo se insere nas especificidades do processo de reestruturação organizacional na administração pública. Nesse sentido, considera-se fundamental compreender os processos profundos de mudanças pelos quais as relações entre sociedade-Estado-economia têm vivido, desde os anos de 1980, com impactos profundos nos padrões de gestão governamental contemporânea e brasileira, em particular. Conforme destacado por Bresser-Pereira (1998), as transformações políticas e institucionais pelas quais o Brasil passou a partir da segunda metade da década de 1980, em consequência da crise econômica e do processo de redemocratização, exige um olhar diferenciado sobre os movimentos de descentralização política e administrativa que vão caracterizar a implementação do novo padrão de administração pública gerencial.

Nesse contexto, é possível identificar um movimento acentuado de reestruturação organizacional que vai ocorrer em diversos órgãos do Poder Público brasileiro (em todas as subunidades da federação). Para iluminar o desenvolvimento desse projeto de pesquisa, tem-se como exemplo a experiência do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (MPRN) que sofreu um relevante processo de reestruturação organizacional ocorrido em 2010. Ao analisar esse caso, Lima, Jacoboni e Araújo (2015, p. 1510) destacam que as organizações da administração pública são oriundas de uma natureza *sui generis*, pois sua finalidade é atender ao interesse público, estando inserida em um ambiente político e técnico, possuindo tanto prerrogativas como restrições impostas por lei que impactam, sobremaneira, a constituição de sua estrutura organizacional.

Outro exemplo paradigmático que tem sido objeto de diversas pesquisas é a experiência da Empresa Brasileira de Correios que, segundo Teixeira (2014), entre o período de 1994 e 2011, revela a continuidade da corporatização e modernização da organização. Sobre esse

caso, Martins et. al. (2018) afirmam que foi possível propor uma nova estrutura organizacional a uma instituição sem fins lucrativos adaptando os conceitos referenciados à realidade específica da referida empresa pública.

Para Pires e Macedo (2006, p. 95), os desafios atinentes não se resumem aos aspectos legais e técnicos, mas também aos contextos econômicos, políticos, sociais e culturais que condicionam esses processos de mudanças. Para os citados autores, ainda que:

[...] de um lado tem-se a burocracia em seu sentido corporativo, centralizadora e, portanto, contrária às mudanças na organização e nas formas de operar do aparelho do Estado; e de outro, as forças inovadoras, que, não raramente, encontram muita dificuldade para implementar de maneira efetiva projetos de reforma. Essas forças inovadoras procuram introduzir, nas organizações públicas, uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que permita às organizações públicas atuarem de forma eficiente, num mundo de rápidas transformações.

Ampliando esta discussão, Bergue (2014) descreve as dimensões de limitações de mudança convergentes entre os diversos autores que tratam o tema conforme destacados por Alverga (2003, p. 30): (i) dependência da trajetória (substancial custo em eventual reversão de trajetória); (ii) ambiente socioinstitucional (aspectos organizacionais e sociológicos da instituição); (iii) problema de ação coletiva (grupos favoráveis ajudam ou não atrapalham, grupos desfavoráveis atrapalham); e (iv) sistema político (risco de eventual perda de poder político). O autor salienta que um processo de mudança não pode concluir pela rigidez, pela racionalidade ilimitada, devido inclusive à própria complexidade que caracteriza um órgão público. Entendimento corroborado por Camões (2013) que ressalta que não se pode deixar de considerar os fenômenos de rejeição que são comuns em todo processo de mudança.

Contando com esta introdução, o presente trabalho é constituído por sete capítulos. No segundo capítulo têm-se uma ambientação do caso em estudo à temática da reestruturação, as definições básicas da pesquisa, uma contextualização do sistema correcional da administração pública federal e o desenvolvimento da Corregedoria da Receita Federal do Brasil. No terceiro capítulo se apresenta o referencial teórico-empírico, dividido nas abordagens da estrutura organizacional e das dimensões e variáveis do procedimento correcional. No quarto capítulo é tratada a estratégia metodológica, com definições do campo empírico, atores envolvidos, instrumentos de coleta e técnicas de análise de dados, e onde se inicia em definitivo a aproximação do teórico ao empírico e vice-versa. Prosseguindo no capítulo quinto, com a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos. Ato contínuo, consolida-se no capítulo

sexto uma proposta de intervenção organizacional, característica singular num mestrado profissional. Em derradeiro, apresenta o sétimo capítulo as considerações finais, contextualizando as conclusões, limitações do estudo e propostas de futuras pesquisas na temática abordada.

2 AMBIENTANDO O CASO EM ESTUDO À TEMÁTICA DA REESTRUTURAÇÃO

A reestruturação de algumas unidades da RFB também tem sido objeto de investimentos recentes. Neste sentido, observa-se que os trabalhos regimentais, antes limitados geograficamente, passaram a ser desenvolvidos sem considerar estes limites. Essas inovações implicaram a ampliação das possibilidades de redesenho e implantação de novos processos de trabalho distribuídos de forma diferenciada entre as equipes. Ao analisar a missão da RFB que enfatiza o compromisso de “exercer a administração tributária e aduaneira com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade”, constata-se que sua visão converge com esse propósito ao estimular mudanças que garantam que a organização possa, efetivamente, “ser uma instituição inovadora” (BRASIL, 2020b).

Inicialmente, a RFB desenvolveu ações de regionalização de suas atividades sistêmicas, tratadas no órgão como macroprocessos de trabalho (BRASIL, 2022c), considerando o âmbito das 10 Regiões Fiscais (RF) distribuídas pelo território nacional (BRASIL, 2020a). Pode-se inferir, de forma prática e didática, que a regionalização implica a realização de tarefas regimentais por qualquer uma das unidades da RFB localizadas dentro da mesma RF, independente do domicílio tributário do contribuinte. Exemplificando, em tese, um eventual pedido de restituição tributária de contribuinte com domicílio em Salvador/BA poderia ser apreciado por unidade da RFB localizada em Ilhéus/BA, Feira de Santana/BA, Teixeira de Freitas/BA, Aracaju/SE ou outras. Observe-se que as cidades mencionadas pertencem à mesma Região Fiscal do domicílio tributário do contribuinte (Figura 1), que caracteriza a regionalização.

Nesse sentido, a nacionalização de atividades sistêmicas (ou macroprocessos) da RFB atenderia a realização das atividades regimentais independente da Região Fiscal a que pertencesse o domicílio tributário do contribuinte. Exemplificando, em tese, um eventual pedido de restituição tributária de contribuinte com domicílio em Salvador/BA poderia ser apreciado por unidade da RFB localizada em quaisquer um dos municípios do território nacional, independentes da Região Fiscal a que pertencesse, como Porto Alegre/RS,

Manaus/AM, Curitiba/PR, Brasília/DF ou outra capital/cidade. Observe-se que as cidades mencionadas pertencem a diferentes Regiões Fiscais do domicílio tributário do contribuinte (Figura 1), caracterizando o que se denominou aqui de nacionalização.

Figura 1 - Mapa Geral das 10 Regiões Fiscais (RF)



Fonte: Brasil (2020c).

Neste contexto, várias atividades da RFB já sofreram/sofrem procedimento de nacionalização. O que implica que muitos processos de trabalho desse órgão já passaram/passam por processos de reestruturação. Podem ser destacadas como exemplo as mudanças de competência das Delegacias da Receita Federal do Brasil de Julgamento (DRJ), da Delegacia de Instituições Financeiras (Deinf), das Delegacias de Maiores Contribuintes (Demac), das atividades dos macroprocessos de Gestão do Crédito Tributário e do Direito Creditório e as ocorridas nas áreas de programação da fiscalização.

Corroborando com este movimento de nacionalização de diversos processos, merece destacar que, atualmente, a RFB executa um processo de migração para um Domínio Único no ambiente de Tecnologia da Informação (TI) do órgão. As administrações de TI, distribuídas pelas 10 RFs e a Unidade Central estão sendo migradas para um único domínio. O objetivo desse investimento é estabelecer bases tecnológicas únicas para uma melhor coordenação e padronização das atividades de administração do ambiente informatizado em âmbito nacional. Esse esforço pretende gerar diversas facilidades instrumentais mediante a implantação simultânea de atualizações de softwares em todo o País, acesso à rede

independente da RF, a partir da localização física do usuário, universalização na construção de soluções, entre outras melhorias (BRASIL, 2022a).

Por oportuno, cabe salientar que a implementação destas ações de nacionalização não seria possível sem a utilização dos recursos de informática e comunicação disponibilizados pela instituição RFB. Instaladas em todas as Regiões Fiscais, proporcionam interação entre os servidores/funcionários do órgão, bem como acesso aos sistemas e banco de dados necessários e imprescindíveis ao desempenho das atribuições regimentais estabelecidas, gerando integração de ações e dados, simplificação das rotinas de trabalho e na produção de conhecimento e na própria qualidade das informações (FERNANDEZ, 2013).

O processo de nacionalização da Corregedoria da RFB foi criado formalmente em junho de 2019 visando consolidar o processo de reestruturação organizacional mediante a criação dos seguintes grupos de trabalho: Grupo Nacional de Investigação (GNI), Grupo Nacional de Pareceristas (GNP) e Grupo Nacional de Comissões (GNC). Estas equipes de trabalho comportam a execução de atividades-fim, antes realizadas separadamente pelos Escritórios de Corregedoria localizados em cada uma das dez Regiões Fiscais.

Dessa forma, conforme exemplificado, o tipo da ação passou a ser concentrado em âmbito nacional, em detrimento de sua localização, alterando, a partir desse momento, a orientação descentralizada para uma perspectiva sistêmica, integrada, distribuída entre seus pares de maneira diferenciada. Essa mudança tem possibilitado estabelecer objetivos, metas, coordenação, orientações e resultados unificados como mecanismo de padronização dos trabalhos correcionais da instituição. Cabe salientar que os mencionados grupos nacionais de trabalho foram criados formalmente em momentos distintos, a fim de que pudessem ser exequíveis as suas consecuições, considerando a seguinte ordem: GNI, criado em 10 de junho de 2019; GNP, criado em 17 de junho de 2019; e GNC, criado em 16 de outubro de 2020 (ANEXO A).

Nas próprias Portarias de criação dos Grupos consta o cronograma de transferência das atividades sistêmicas nacionalizadas dos Escritórios de Corregedoria para os Grupos Nacionais, da seguinte forma: GNI e GNP – durante os meses de julho a dezembro de 2019, sendo estipulado determinado mês, em sua integridade, para cada Escritório (Anexo II das respectivas Portarias de criação); GNC – prazo até 31 de dezembro de 2020 (§ 2º do art. 3º da respectiva Portaria de criação).

Salienta-se que, praticamente, não houve custo na criação/implantação dos Grupos Nacionais e, se houve, não foi perceptível. Todos os servidores destinados à realização das

atividades sistêmicas já faziam/fazem parte da Corregedoria da RFB, em atuação pelos seus Escritórios de Corregedoria de lotação e exercício, tanto os servidores em função de gestão quanto os servidores operacionais. Para a função de Coordenadores dos Grupos Nacionais foram designados Chefes de Escritórios de Corregedoria, os quais passaram a acumular as duas funções, bem como ex-Chefes de Escritório e de Divisão. Para a função de Supervisores, foram designados servidores atuantes em funções de liderança, como chefes de Escritório, presidentes de comissões, chefes de grupos de trabalho, e/ou com larga experiência na respectiva atividade sistêmica, e/ou que serviam/servem de referência dentro do órgão.

Assim, não houve necessidade de capacitação para o exercício dos servidores/atores no processo de nacionalização da Corregedoria da RFB, tampouco eventual incorporação de novos servidores. Também não houve necessidade de adequações físicas de infraestrutura de trabalho, pois, como já mencionado, continuam sendo utilizadas as instalações dos Escritórios de Corregedoria. Ou seja, um investimento realizado a custo zero.

2.1 DEFINIÇÕES BÁSICAS DA PESQUISA: QUESTÃO, PRESSUPOSTOS, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS

Com base nessa contextualização do tema, cabe ressaltar que não se logrou êxito em encontrar pela devida pesquisa bibliográfica se ações de reestruturação afins ao aqui tratado foram estudadas e implementadas, tanto no campo científico quanto no empírico, indicando um caráter de ineditismo da presente pesquisa. Visando contribuir para aprofundar reflexões e proposições para melhorar os processos de gestão desse importante processo foi definida como referência para esse estudo responder à seguinte questão de pesquisa: ***Quais os resultados alcançados pela Corregedoria da RFB, após o processo de reestruturação do órgão, considerando o papel de coordenação integrada assumida pelos Grupos Nacionais?***

Ato contínuo, à luz de observações empíricas que carecem, ainda, de comprovação científica, conforme expectativa desse estudo, podemos considerar alguns pressupostos preliminares:

- *PI – Houve um equilíbrio na distribuição dos trabalhos entre os dez Escritórios de Corregedoria instalados na RFB, melhorando os resultados dos processos de trabalho correcional na medida que tem sido possível prestigiar os técnicos/servidores eventualmente ociosos e desafogar, desse modo, os mais sobrecarregados;*

• P2 – *A criação dos Grupos Nacionais propiciou a realização de um maior número de tarefas, associada a um menor tempo de distribuição e execução destas, sem que houvesse perdas na qualidade dos trabalhos desenvolvidos, gerando, por conseguinte, diminuição nos estoques das demandas correcionais.*

Como Objetivo Geral se definiu como expectativa *levantar e analisar os resultados alcançados pela Corregedoria da RFB proporcionados pelo processo de reestruturação do órgão, considerando o papel de coordenação integrada assumida pelos Grupos Nacionais, no período de 2015 a 2021.*

Como Objetivos Específicos, têm-se:

a) Quanto à Estrutura Organizacional:

- Mapear a estrutura organizacional da Corregedoria da RFB, considerando os períodos pré e pós-nacionalização, e analisá-la à luz do Referencial Teórico estabelecido.

b) Quanto às Dimensões e Variáveis do Procedimento Disciplinar:

- Coletar os dados das atividades sistêmicas da Corregedoria da RFB impactadas pela reestruturação organizacional, compilando-os separadamente para os períodos pré e pós-nacionalização, e analisá-los, à luz dos Referenciais Teóricos estabelecidos, considerando os resultados alcançados.

c) Quanto às Intervenções Organizacionais:

- Propor eventuais intervenções voltadas para o aprimoramento das atividades sistêmicas impactadas pela reestruturação organizacional; e
- Propor uma agenda de eventuais intervenções voltadas para consolidar e difundir, internamente, as inovações positivas da gestão correcional adotadas pela RFB, alcançadas pelo processo de nacionalização de suas atividades sistêmicas.

Como justificativas da presente pesquisa destaca-se, inicialmente, a necessidade de se conhecer e publicizar os efeitos da implementação das ações de nacionalização das atividades sistêmicas da Corregedoria da RFB, após o recente processo de centralização do órgão.

Neste contexto, como contribuição teórico-empírica mais relevante desse trabalho tem-se a possibilidade de aprofundamento de estudos sobre o tema que envolvem processos de reestruturação institucional, organizacional e administrativa no setor público. Dando ênfase aos

processos de mudança de uma organização que tem amplitude nacional e pode, portanto, servir como referência para outros órgãos e instituições federais que possuam semelhanças organizacionais com a RFB e que, principalmente, possam desenvolver suas atividades independentes de amarras geográficas.

Como justificativa de relevância prática, destacam-se algumas contribuições mais evidentes como a possibilidade de avaliar uma ação estratégica recente de reestruturação organizacional da RFB, após o processo de nacionalização. Assim como pode ser destacada, também, a possibilidade de outros atores internos e externos terem acesso aos resultados desse estudo, contribuindo para o fortalecimento e legitimação das atividades da Corregedoria.

Quanto às justificativas de interesse do pesquisador, na qualidade de servidor da RFB, têm-se as contribuições oriundas do estudo no sentido de agregar conhecimentos à sua formação acadêmica e qualificação profissional, permitindo maiores possibilidades de contribuir efetivamente à instituição RFB como um todo, e, em especial, aos seus processos de evolução baseado em conceitos estruturais contemporâneos; bem como dos demais assuntos institucionais que tenham aderência à temática abordada.

2.2 AVANÇOS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS CORRECIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

As crescentes demandas sociais por mais transparência nas atividades públicas tornou-se preocupação para os gestores, acentuadas pelas constantes críticas quanto à responsabilização dos seus atos (CABRAL, BARBOSA e LAZZARINI, 2008). Neste sentido, normas sociais e códigos de conduta mostram-se importantes para o incremento de aplicação de penalidades nos procedimentos disciplinares, bem como no debate teórico sobre o desenho de organizações de controle de conduta de funcionários públicos e para a literatura relacionada ao desempenho dos sistemas de accountability em organizações públicas. As corregedorias mostram-se como importantes órgãos que podem contribuir para o alcance desses resultados (CABRAL, PEREIRA e REIS, 2020), assim como no combate aos ilícitos decorrentes de agentes públicos, ocasionando o próprio fortalecimento da instituição que fomenta meios de punir e impedir a corrupção (CANATA, 2013). Acompanhando a evolução das atividades correcionais implantadas nos países capitalistas desenvolvidos, foi criado o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal brasileiro (SisCor), por intermédio do Decreto nº 5.480,

de 25 de junho de 2005, cujo objetivo é promover coordenação e harmonização sistêmica aos órgãos correccionais dele vinculados (BRASIL, 2022f). A referida norma também determinou a instituição da Corregedoria-Geral da União (CRG). No mesmo ato aprovou a criação das unidades setoriais de correição junto aos órgãos e entidades da administração pública federal, as quais passaram a ser responsáveis pelas atividades de correição.

O Decreto estabeleceu como importantes competências para a CRG as seguintes ações: definir, padronizar, sistematizar e normatizar, mediante a edição de enunciados e instruções, os procedimentos atinentes às atividades de correição; aprimorar os procedimentos relativos aos processos administrativos disciplinares e sindicâncias. Destaca-se no texto o poder de intervenção nas unidades setoriais, instrumentalizado pela instauração de procedimentos disciplinares, em razão da inexistência de condições objetivas para a sua realização no órgão ou entidade de origem, bem como pela complexidade e relevância da matéria; pela autoridade envolvida; e pelo envolvimento de servidores de mais de um órgão ou entidade.

Ultrapassando o seu caráter coercitivo de atuação, a CGU criou, em 2020, representativa contribuição para a avaliação e desenvolvimento da atividade correcional das instituições do Poder Executivo Federal. Trata-se do Modelo de Maturidade Correcional – CRG-MM. Tal modelo é composto por 5 Níveis de Maturidade, 4 Elementos (áreas avaliadas) e 19 Macroprocessos-chave (KPAs – *Key Process Area*) que se organizam numa matriz de evolução da maturidade correcional (Figura 2).

Toda a complexidade e definições do modelo estão descritas detalhadamente e acessíveis pela internet (Brasil, 2021a), permitindo aos gestores na área correcional federal autoavaliar as instituições que dirigem, utilizando-se de critérios oficialmente definidos.

Cabe ressaltar que, como órgão responsável pela regulamentação das atividades correccionais no âmbito do Poder Executivo Federal, a CGU tem a responsabilidade de atualizar os conceitos, dimensões, hipóteses e indicadores para a avaliação da atividade correcional em um órgão do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2021b). Contemplando as disposições introduzidas no citado modelo, tem-se uma análise padronizada no ambiente regimental teórico e prático das atividades inerentes às Corregedorias públicas Federais, pautadas, como já dito, em critérios e definições oficiais.

Nesta temática, conforme oportunamente citado por Butruce e Teixeira (2022), a edição da Ordem de Serviço (OS) Coger nº 1, de 25/06/2021 (ANEXO D) determinou a utilização de Matriz de Responsabilização como elemento norteador aos trabalhos correccionais da RFB,

cumprindo, assim, uma das exigências para evoluir do Nível 1 para o Nível 2 do Modelo de Maturidade em comento.

Figura 2 – Modelo de Maturidade Correcional - CRG-MM

NÍVEIS X ELEMENTOS	SERVIÇOS E PAPEL DA AC (ATIVIDADE CORRECIONAL)	GERENCIAMENTO DE PESSOAS	GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO E TRANSPARÊNCIA	GOVERNANÇA E RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL
Nível 5 OTIMIZADO	KPA 5.1 - UC RECONHECIDA COMO AGENTE DE MUDANÇA	KPA 5.2 - EQUIPES ENGAJADAS	KPA 5.3 - UC NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	KPA 5.4 - UC RECONHECIDA PELA SOCIEDADE
Nível 4 GERENCIADO	KPA 4.1 - ATUAÇÃO PREVENTIVA A PARTIR DE RISCOS E VULNERABILIDADES	KPA 4.2 - GESTÃO EFICAZ DE EQUIPES	KPA 4.3 - MEDIDAS DE RESULTADOS E DESEMPENHO	KPA 4.4 - ATUAÇÃO COM INDEPENDÊNCIA
Nível 3 INTEGRADO	KPA 3.1 - JULGAMENTO DE PADS E PARS	KPA 3.2 - PROFISSIONAIS QUALIFICADOS	KPA 3.3 - TRANSPARÊNCIA	KPA 3.5 - PREVENÇÃO
				KPA 3.4 - COMPONENTE ESSENCIAL DA INTEGRIDADE
Nível 2 PADRONIZADO	KPA 2.2 - RESPONSABILIZAÇÃO DE AGENTES PÚBLICOS E ENTES PRIVADOS	KPA 2.3 - DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	KPA 2.5 - GERENCIAMENTO E APRESENTAÇÃO DE INFORMAÇÕES	KPA 2.6 - INTERLOCUÇÃO E COOPERAÇÃO
	KPA 2.1 - PROCEDIMENTOS INVESTIGATIVOS		KPA 2.4 - PLANEJAMENTO	
Nível 1 INICIAL	"Atividade não estruturada; dependente de esforços e habilidades individuais; resultados não sustentados; falta de estrutura e recursos (financeiros, humanos e tecnológicos). * Todas as organizações são em regra categorizadas no primeiro nível de MATURIDADE correcional até que tenham concluído a sua avaliação."			

Fonte: Brasil (2021a).

2.3 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DA CORREGEDORIA NA RECEITA FEDERAL DO BRASIL E AS MUDANÇAS APÓS O PROCESSO DE NACIONALIZAÇÃO OU REESTRUTURAÇÃO

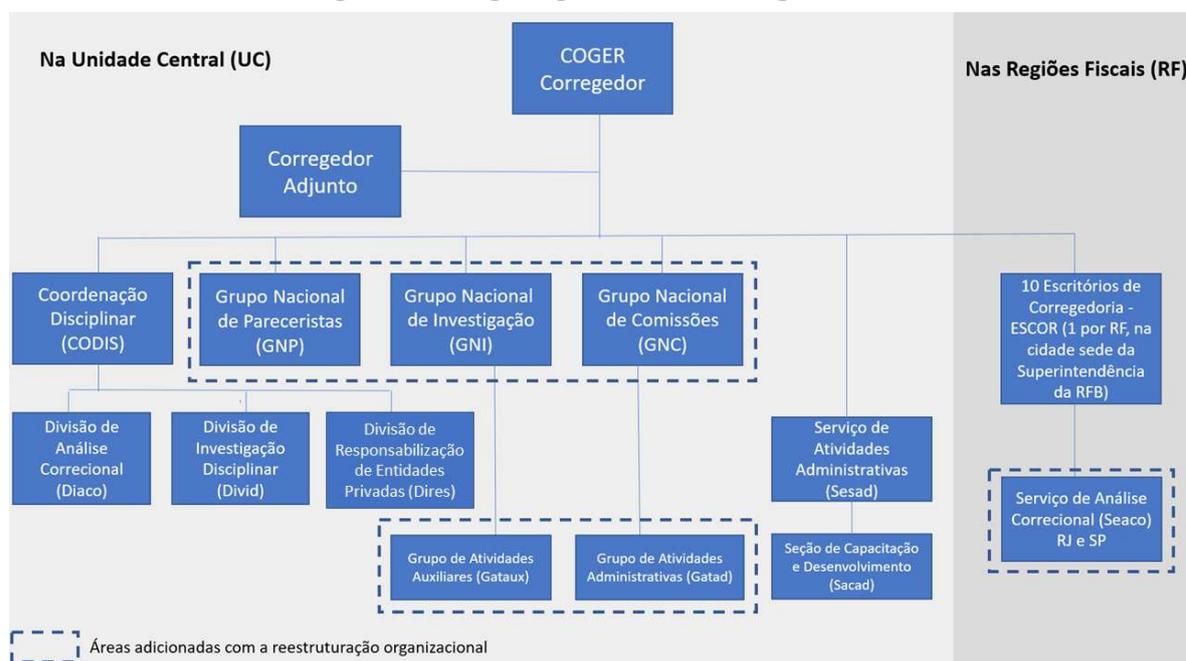
A Corregedoria da RFB foi instituída pelo Decreto nº 2.331, de 1º de outubro de 1997. Até então, as atividades correcionais do órgão relacionavam-se à Coordenação de Auditoria e Correição, que mantinha atribuições limitadas ao controle, auditoria e orientações técnicas, cabendo o apuratório disciplinar, propriamente dito, a cargo da unidade da RFB da localidade dos fatos. Este inconveniente dos acusados serem investigados pelos colegas lotados na própria unidade foi retirado pelo Decreto instituidor, determinando ao órgão correcional criado a exclusividade na instauração de procedimentos disciplinares e trazendo em seu bojo a criação dos 10 Escritórios de Corregedoria regionais, perdurando esta estrutura até a atualidade.

Procedimentos de reestruturação da Corregedoria da RFB foram realizados ao longo do tempo, podendo-se ser destacados alguns mais relevantes como a criação de uma Coordenação Disciplinar, de uma Divisão de Responsabilização de Pessoas Jurídicas e de Serviços e Seções de atividades administrativas/auxiliares. Porém, como já destacado anteriormente, recentemente houve um processo relevante de reestruturação organizacional implementada a partir de junho de 2019, com a criação dos Grupos Nacionais, assunto este tema da presente pesquisa.

Assim, as atividades sistêmicas regimentais de investigação, comissões e pareceres, então realizadas originariamente pelos Escritórios de Corregedoria, foram destinadas aos inovadores Grupos Nacionais GNI, GNC e GNP, respectivamente.

Conforme mostra a Figura 3, o Organograma da Corregedoria da RFB, após o processo de reestruturação, ficou configurado da seguinte forma, observando-se que as novidades implementadas na estrutura estão circundadas por linhas tracejadas:

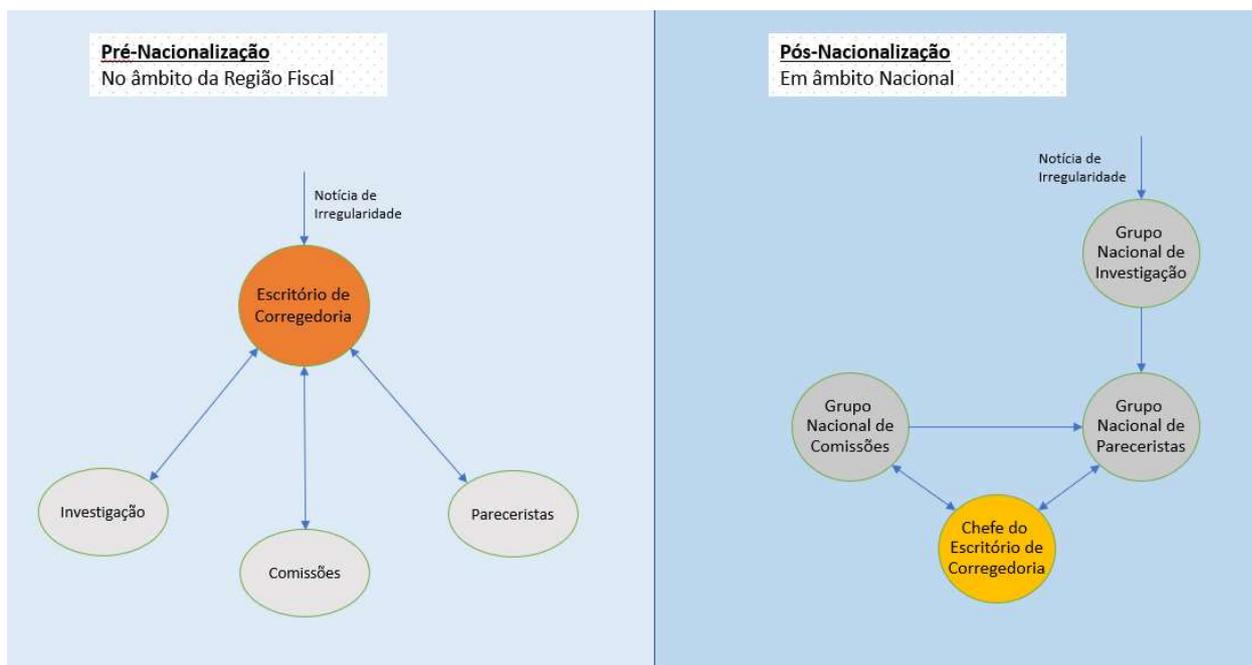
Figura 3 - Organograma da Corregedoria da RFB.



Fonte: Adaptado de Teixeira (2021, p. 142).

Adicionalmente, para uma visão macro do antes e do depois da implantação dos Grupos Nacionais, ao que cabe tratar neste momento, podemos observar o Fluxo Macro, representado na Figura 4.

Figura 4: Fluxo Macro das Atividades Sistêmicas da Corregedoria da RFB



Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Assim, a Notícia de Irregularidade, fonte fundamental de demandas das atividades correcionais da RFB, antes recebida e administrada no âmbito do Escritório de Corregedoria na respectiva Região Fiscal, em todas as suas fases e atividades sistêmicas, passou a ser recebida e administrada pelo Grupo Nacional de Investigação (GNI). O resultado do tratamento dado à Notícia em questão pelo GNI é encaminhado diretamente ao Grupo Nacional de Pareceristas (GNP), para que este emita o competente parecer de admissibilidade. Após, este parecer será aprovado ou não pelo respectivo Chefe de Escritório. Caso este decida pela instauração de Processo Administrativo Disciplinar (PAD), o procedimento será encaminhado ao Grupo Nacional de Comissões (GNC), para as providências de gestão necessárias, sendo a portaria de instauração assinada pelo Chefe de Escritório, na atribuição legal de autoridade instauradora. Após o término do apuratório, o PAD será encaminhado ao GNP, novamente, agora para a emissão do competente parecer de julgamento, com posterior apreciação do Chefe de Escritório, agora na qualidade legal de autoridade julgadora. Este fluxo em detalhes consta representado pela Figura 7.

Repisa-se que a Notícia de Irregularidade chegava ao Escritório de Corregedoria, sendo por este gerenciada em todas as suas atividades sistêmicas, bem como cadastro e administração dos procedimentos correcionais e todo mais necessário ao seu efetivo controle, o que, na pós-

reestruturação, passou a ser realizado por cada um dos Grupos Nacionais, exclusivamente nas suas atividades essenciais.

Adicionalmente, faz-se mister salientar que as então atividades sistêmicas levadas a efeito pelos Escritórios de Corregedoria não eram realizadas por setores/seções/grupos de trabalho designados formalmente, apenas estavam os respectivos servidores especialistas (dedicados à determinada atividade sistêmica) designados tacitamente para tal, por gestões do respectivo Chefe de Escritório.

Atualmente, pós-processo de nacionalização, os servidores em questão são designados formalmente para compor os Grupos Nacionais, porém, mantidos com lotação e exercício nos Escritórios de Corregedoria, em típico caso de dupla subordinação. E após a implementação dos Grupos, foram criadas novas partes organizacionais com o objetivo de aperfeiçoar as atividades de Gestão das Comissões (Seaco), de Gestão e Execução das atividades administrativas (Gatad e Gataux) dos Grupos Nacionais GNC e GNI, e de Supervisão direta da execução das atividades dos Grupos Nacionais:

- o Serviço de Análise Correcional – Seaco, apenas para os Escritórios de Corregedoria das 7ª e 8ª RFs, contando com Chefia exclusiva e em exercício todos os servidores destinados às atividades de Comissões de Processos Administrativos Disciplinares (PADs);
- o Grupo de Atividades Administrativas – Gatad, e o Grupo de Atividades Auxiliares – Gataux, ambos contando com servidores exclusivos para as atividades administrativas e de apoio aos Grupos Nacionais de subordinação, GNC e GNI, respectivamente;
- as funções de Supervisor, alocados de acordo com as necessidades de cada Grupo Nacional, exercida de forma compartilhada por membros dos Grupos Nacionais e Chefes de Escritório.

Ainda, após a implantação dos grupos nacionais, tivemos a edição do Mapa Estratégico da RFB 2021-2023 (ANEXO C). Dele constam como valores e princípios de gestão a integridade e a transparência, e como macroprocesso de trabalho a conformidade institucional. Importantes citações com temáticas de aderência positiva para a valorização das atividades correcionais, corroborando com a posição hierárquica de primeiro nível que se situa a Corregedoria da RFB no Organograma Institucional do órgão, estando diretamente subordinada ao Secretário da RFB (ANEXO B).

3 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Foram definidas duas abordagens para referencial teórico-empírico. Uma primeira voltada para a Estruturação e Reestruturação Organizacional e uma segunda voltada para as Dimensões e Varáveis do Procedimento Correcional. Esta definição permite estudar tanto a adequação do modelo organizacional utilizado pela Corregedoria da RFB ao referencial escolhido, assim como os resultados obtidos pelas Dimensões e Variáveis pertencentes ao modelo, amparando-se nos respectivos referenciais.

3.1 ESTRUTURAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

Após atravessado o devido percurso teórico em prol da necessária pesquisa bibliográfica, adota-se na presente pesquisa o modelo de cinco configurações trazido por Mintzberg, em 1983, que trata a estrutura das organizações baseado em parâmetros e conceitos de design e permitem estabelecer interações de forma a obter uma melhor eficiência organizacional (SEIFFERT; COSTA, 2007).

Conforme trata o citado modelo conceitual, a estrutura de uma organização pode ser dividida em cinco partes, a saber: Cúpula Estratégica, Núcleo Operacional, Linha Intermediária, Tecnoestrutura e Assessoria de Apoio. Após conhecido e estudado o modelo da estrutura organizacional pós-nacionalização do órgão pesquisado, pôde-se compará-lo ao modelo proposto por Mintzberg (2017). Esta comparação serviu de ferramenta teórico-analítica e metodológica fundamental desta pesquisa pois trouxe dados básicos para a elaboração, análise e conclusões do presente estudo, conforme descrito no capítulo 5.2.

Cabe um parêntese para registrar que o modelo de cinco partes de Mintzberg é uma das composições de design e definição constantes do complexo modelo de cinco configurações criado pelo referido autor.

3.1.1 Descrição do modelo de cinco partes de Mintzberg (2017)

Conforme destacado na Figura 5, o referido modelo reflete as cinco partes básicas que conformam a estrutura da organização:

- (a) Cúpula Estratégica

Asseguradora da realização da missão e dos compromissos da organização perante os intervenientes. Definição de estratégias. Formada por presidentes, diretores, superintendentes, assessores da presidência, chefias de alto nível, entre outros cargos de gestão.

(b) Núcleo Operacional

Base da estrutura, operadores que realizam as tarefas básicas de produção e/ou prestação de serviços.

(c) Linha Intermediária

Linha hierárquica entre a Cúpula Estratégica e o Núcleo Operacional. Coordenação do Núcleo Operacional e Supervisão direta. Necessários pela amplitude de maior controle gerada pelo crescimento da organização. Ocupada por gerentes, supervisores, encarregados, entre outros.

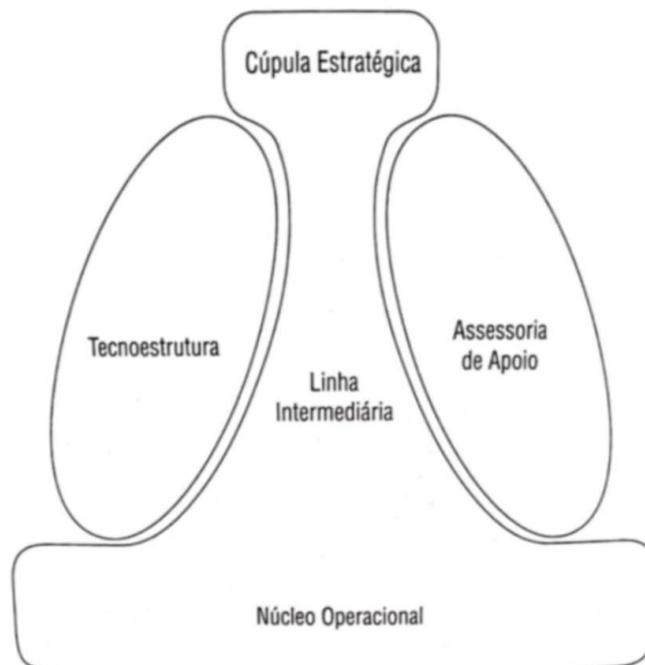
(d) Tecnoestrutura

Analistas responsáveis pela padronização de tarefas, pelo treinamento, fluxo de trabalho e pessoas.

(e) Assessoria de Apoio

Serviços de apoio, não relacionados com a atividade-fim da empresa. Logística, RH, TI, Jurídico, Marketing, Financeiro, Restaurante etc.

Figura 5 – As cinco partes básicas da organização



Fonte: Mintzberg (2017, p. 22).

3.2 DIMENSÕES E VARIÁVEIS DO PROCEDIMENTO DISCIPLINAR

Como frisou Canata (2013), a criação da Corregedoria da RFB, em 1997, antecipou-se à criação da Corregedoria-Geral da União¹, em 2001, e, posteriormente, à criação do próprio Sistema de Correição do Poder Executivo Federal², em 2005. Esse movimento demonstra o caráter de pioneirismo e importância dada pela RFB à atividade correcional, corroborada pelo fato desta ter sido criada por intermédio do status de um Decreto presidencial. Este pioneirismo parece se refletir no conceito de qualidade que, segundo Teixeira (2021), ocorre pelo reconhecimento de importantes organismos de controle externo nacionais (MPF, CGU, PF, entre outros), e no papel de destaque que tem sido assumido pela Corregedoria da RFB em virtude de seu protagonismo.

Em relação aos estudos referenciados anteriormente, é fundamental privilegiar nesse projeto a leitura sobre modelos de avaliação da atividade correcional de modo a identificar possibilidades de adaptação que permitam responder aos seus objetivos. Nesse sentido, as abordagens quantitativas definidas por Barbosa, Cabral e Lazzarini (2008) e por Cabral, Pereira e Reis (2020) complementadas pelos avanços recentes trazidos pelo trabalho de Butruce e Teixeira (2022), em abordagem qualitativa, trazem-nos valiosos elementos de definição de dimensões, variáveis e suas classificações de aderência à temática pesquisada. Essas análises são corroboradas pela utilização de base de dados pertencente ao órgão objeto da presente pesquisa e, em especial, relacionada à dimensão Segurança Jurídica e aos aspectos que influenciam na duração do procedimento disciplinar, tornando-os escolhidos para perfazer referencial teórico contribuidor para o conhecimento da eficácia do modelo de reestruturação implantado na Corregedoria da RFB, a fim de estabelecer a correta adequação dos dados pesquisados ao modelo de análise selecionado no âmbito dos trabalhos destacados.

Assim, entende-se que um levantamento nessas bases permitirá identificar se a questão de pesquisa pode ser respondida, bem como se há aparição de novos problemas e se há possibilidade de proposituras inovadoras de intervenção dirigidas para melhorar a gestão do sistema correcional da RFB.

¹ Instituída pela Medida Provisória nº 2.143-31, de 02 de abril de 2001.

² Criado pelo Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005.

Quadro 1: Referenciais Teóricos

Temática	Títulos	Referências
Estruturação e Reestruturação Organizacional	Modelo de cinco configurações de Mintzberg	Mintzberg (2017)
Dimensões e Variáveis do Procedimento Disciplinar	Monitorando a Polícia: um estudo sobre a eficácia dos processos administrativos envolvendo policiais civis na Corregedoria Geral da Bahia.	Barbosa, Cabral e Lazzarini (2008)
	Accountability interna em forças policiais: explorando os fatores associados ao desempenho de uma corregedoria de polícia militar.	Cabral, Pereira e Reis (2020)
	Incidentes que Impactam na Duração do Processo e Possíveis Soluções - RFB	Butruce e Teixeira (2022)

Fonte: elaborado pelo autor com base em Nodari (2013).

4 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

As informações coletadas se referem ao processo de reestruturação da Corregedoria da RFB, seus grupos nacionais recém-criados e demais unidades subordinadas. Para isso, procurou-se seguir as orientações trazidas por Creswell (2007) que define as características de uma pesquisa qualitativa, suas naturezas, estratégias a serem adotadas, o papel do pesquisador, a coleta, guarda, análise e interpretação dos dados, o tratamento das possibilidades e pressupostos, entre outras temáticas.

4.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Pelos ensinamentos de Gil (2008), a presente pesquisa se define como qualitativa com ênfase no Estudo de Caso da RFB. Já em relação ao objetivo, a pesquisa é considerada exploratória, por conta da ausência de consolidação da temática de reestruturação organizacional de uma instituição pública na literatura até então analisada.

A definição utilizada do corte temporal da pesquisa retrata-se no período de 2015 a 2021, o que permite que seja considerada como uma pesquisa transversal.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO

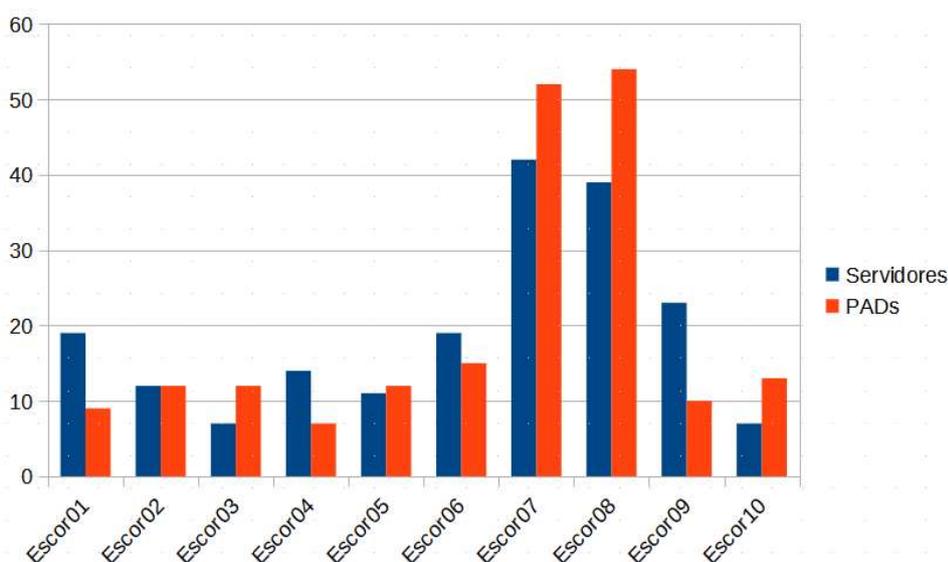
O campo empírico de atuação da pesquisa é a Corregedoria da RFB e suas projeções, principalmente em relação ao papel dos grupos nacionais GNI, GNC e GNP que assumiram,

após o processo de reestruturação interna, a função de coordenação sistêmica dos processos correccionais do órgão.

Adiantando em síntese o tratado no capítulo 4.5.1 Desenho dos Instrumentos e Coleta dos Dados, temos que o corte temporal da pesquisa foi dividido em dois períodos, o pré-nacionalização e o pós-nacionalização, separados pela criação do GNI, em junho de 2019. Tal divisão objetiva metodologicamente a comparação de resultados entre as variáveis quantitativas dos dois períodos, quando da Análise e Discussão da Distribuição e Execução dos Procedimentos Disciplinares, tratada no capítulo 5.3. Assim, em tese, o campo empírico do período pré-nacionalização seria composto pelos dez Escritórios de Corregedoria e o campo do período pós-nacionalização, pelos Grupos Nacionais.

Nesta temática, seguindo a abordagem da pré-análise de Bardin (2011), observou-se que do total médio dos 196 Processos Administrativos Disciplinares (PADs) em instrução no âmbito Corregedoria da RFB, entre 2017 a 2019, 106, ou 54%, referem-se à competência regimental dos Escritórios de Corregedoria das 7ª e 8ª RF, bem como, o total médio de 193 servidores lotados no âmbito da Corregedoria da RFB no mesmo período, 81, ou 42%, pertencem aos Escritórios de Corregedoria das 7ª e 8ª RF, conforme representado no Gráfico 1.

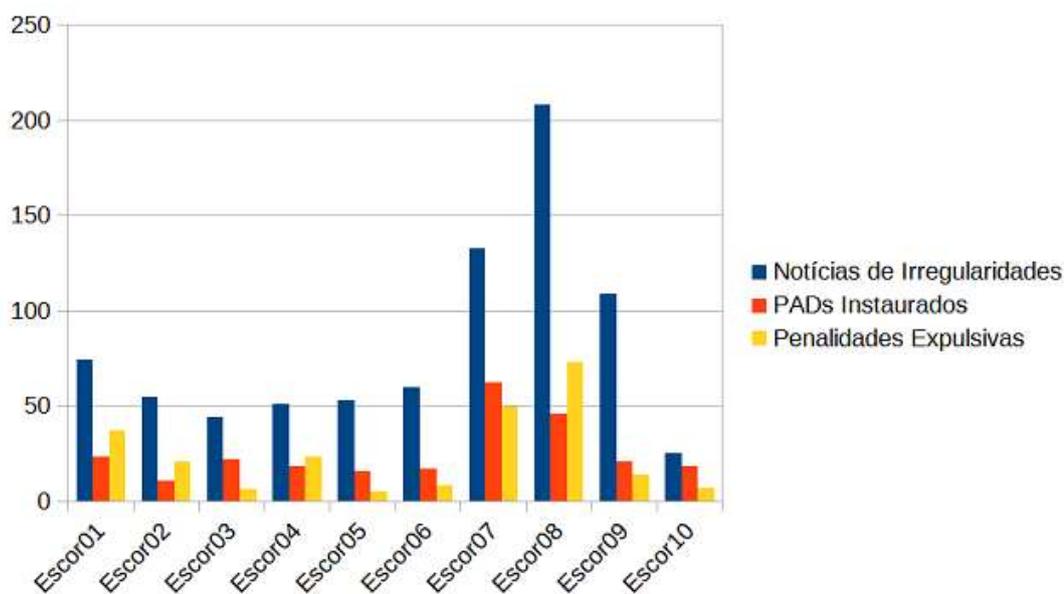
Gráfico 1 – Totais médios de Servidores e PADs por Escritório de Corregedoria – 2017 a 2019



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Perseguindo esta leitura, observou-se que das 812 notícias de irregularidades recebidas pela Corregedoria da RFB, entre 2017 e 2019, 341, ou 42%, referem-se à competência regimental dos Escritórios de Corregedoria das 7ª e 8ª RF. Seguindo nesta ótica, dos 254 PADs instaurados pela Corregedoria neste mesmo período, 108, ou 43%, referem-se à competência regimental dos Escritórios de Corregedoria das 7ª e 8ª RF. Ainda, das 244 penalidades expulsivas (Demissão e Cassação de Aposentadoria) aplicadas, referentes a PADs da Corregedoria da RFB, no período de 2015 a 2019, 123, ou 50%, originaram-se pela competência regimental dos Escritórios de Corregedoria das 7ª e 8ª RF, conforme representado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Totais de Notícias de Irregularidades e PADs Instaurados (ambos 2017 a 2019); e Penalidades Expulsivas (2015 a 2019) por Escritório de Corregedoria.



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Após o demonstrado, considerando o alerta de Gil (2008) de que os estudos de caso demandam mais tempo para serem realizados, corroborado pela amplitude do campo empírico do período pré-nacionalização, composto em tese pelos dez Escritórios de Corregedoria, e, amparando-se em Quivy e Campenhoudt (*apud* BARBOSA, CABRAL e LAZARINI, 2008, p. 93), quando ressaltam que os recursos de tempo devam proporcionar elementos de resultados válidos, provocando-nos atenção quanto à escolha do tamanho da pesquisa, e, a fim de que se possa garantir a qualidade e exequibilidade desta, sem que se macule a sua credibilidade, escolheu-se, portanto, o Escritório de Corregedoria na 7ª RF para compor exclusivamente o

campo empírico em questão, enfatizando-se, na oportunidade, a significativa participação deste Escritório no contexto da Corregedoria da RFB, tanto na quantidade de demandas executadas/recebidas, quanto na qualidade dos trabalhos desenvolvidos, possuindo de maneira bem definida, antes da implementação dos Grupos Nacionais, as três atividades sistêmicas aqui estudadas: Investigação, Comissões e Pareceres, e adequando-se de forma harmoniosa, suficiente e fidedigna ao caso concreto estudado.

Em tempo, esclarece-se que o autor exerce suas atividades profissionais como servidor da RFB no Escritório de Corregedoria na 7ª RF, há 24 anos, qualificando-se assim como observador involuntário no referendo de algumas questões enfrentadas, contudo, sem se afastar dos referenciais teóricos estabelecidos.

Reconhecendo as características de complexidade e amplitude das informações e dados tratados pela Corregedoria da RFB e para garantir um melhor entendimento de seu desempenho, recomenda-se a leitura do Mapa Mental representativo da Notícia de Suposto Cometimento de Irregularidade Funcional no ambiente RFB, constante do Apêndice B. Merece destacar que a mencionada notícia traz elementos importantes para uma correta investigação disciplinar, exigindo qualidade e preparo do órgão correcional, como estrutura, coordenação, planejamento, sistematização, entre outros aspectos (CANATA, 2013; ESPOZEL, 2020; REINBOLD, 2016).

4.3 DEFINIÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS

Considerando a escolha do campo empírico do estudo, depreende-se como atores principais que serão envolvidos na pesquisa os servidores vinculados aos Grupos Nacionais (GNI, GNC e GNP), para o período pós-nacionalização, e aqueles que atuaram no Escritório de Corregedoria da RFB na 7ª RF, para o período pré-nacionalização.

4.4 DESENHO DA PESQUISA

Conforme já adiantado, a presente pesquisa adota duas ênfases: uma primeira relacionada à reestruturação organizacional, materializada pela criação dos Grupos Nacionais, amparando-se para tal em Mintzberg (2017); e uma segunda, relacionada à definição das dimensões e variáveis dos procedimentos correcionais vinculados às atividades sistêmicas do órgão pesquisado, amparando-se em Barbosa, Cabral e Lazzarini (2008), Cabral, Pereira e Reis (2020) e Butruce e Teixeira (2022). Assim, pelos ensinamentos de Creswell (2007), pretende-

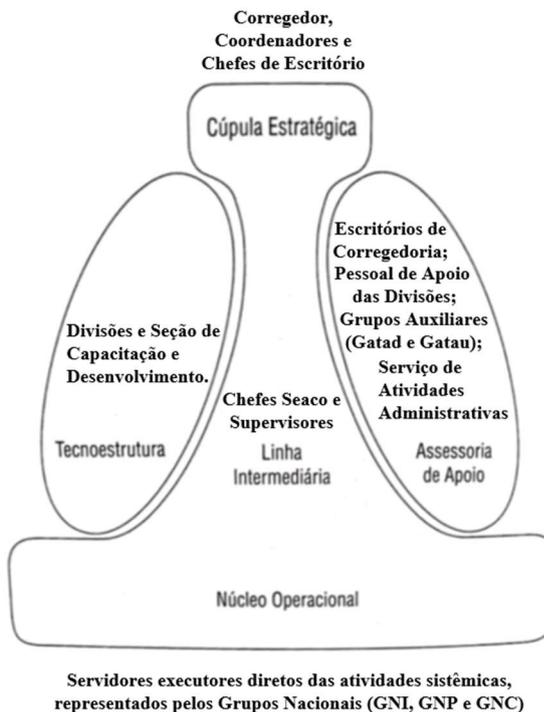
se possibilitar o estabelecimento de uma direção específica do procedimento de pesquisa, a fim de se manter os critérios básicos de consecução nas etapas seguintes.

4.4.1 Adequação ao modelo de cinco configurações trazido por Mintzberg

Conforme descrito anteriormente, o modelo da estrutura organizacional pós-nacionalização do órgão pesquisado (Figura 3), combinado com o fluxo básico do procedimento disciplinar estabelecido na Figura 7, deve ser comparado em justaposição ao modelo de design proposto por Mintzberg (2017), representado pela Figura 5. Os resultados desta comparação serviram como ferramenta fundamental da pesquisa de campo, pois permitiram trazer dados básicos para a elaboração, análise e conclusões do presente estudo.

Para tal, correlacionou-se a estrutura real da Corregedoria da RFB e os atores constantes do seu fluxo de procedimentos, ao modelo ideal Mintzberguiano. A Cúpula Estratégica é representada pelos Corregedor, Coordenadores e Chefes de Escritório; a Linha Intermediária, pelos Chefes Seaco e Supervisores; a Tecnoestrutura, pelas Divisões e Seção de Capacitação e Desenvolvimento; a Assessoria de Apoio, pelos Escritórios de Corregedoria, Pessoal de Apoio das Divisões, Grupos Auxiliares (Gatad e Gataux) e Serviço de Atividades Administrativas; e o Núcleo Operacional, pelos Servidores executivos diretos das atividades sistêmicas, que são representados pelos Grupos Nacionais (GNI, GNP e GNC). Tais associações podem ser visualizadas na Figura 6.

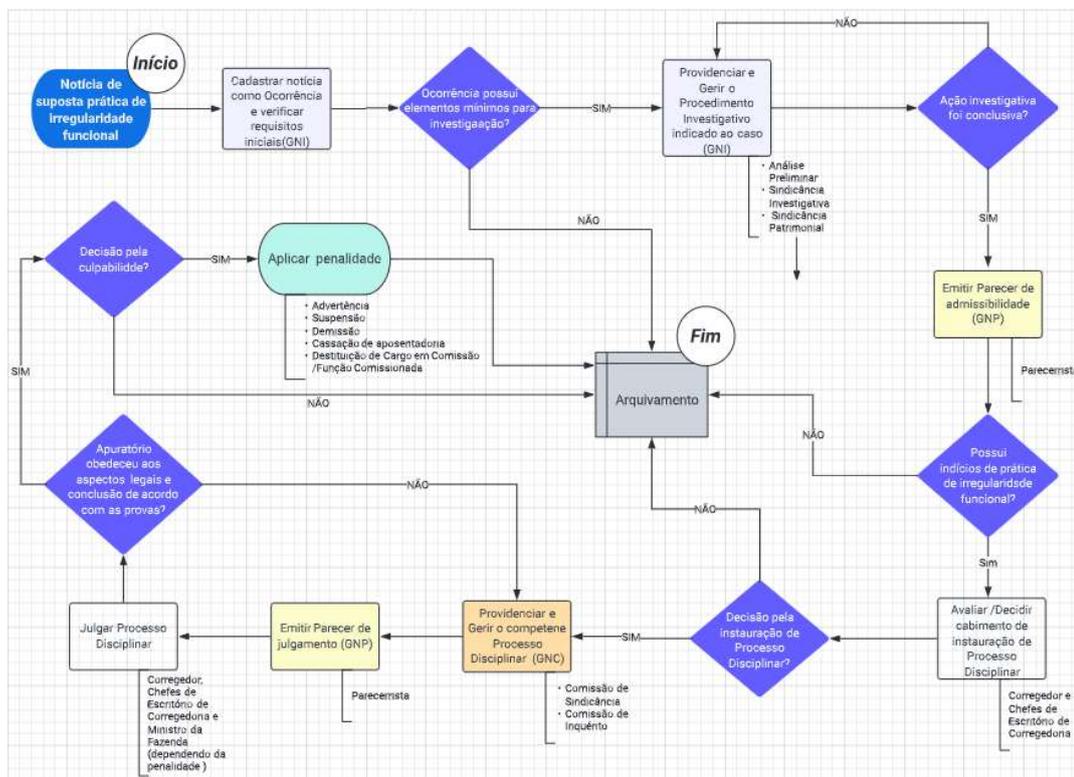
Figura 6 – Design organizacional correlacionado



Fonte: adaptado de Mintzberg (2017).

Para um melhor entendimento da execução das atividades da Corregedoria da RFB associadas ao Design apresentado, recomenda-se observar o Fluxo Básico do Procedimento Disciplinar, retratado na Figura 7.

Figura 7 – Fluxo Básico do Procedimento Disciplinar – Corregedoria RFB



Fonte: elaborado pelo autor, com base na pesquisa.

4.4.2 Definição das Dimensões e Variáveis do Procedimento Disciplinar

Segundo Barbosa, Cabral e Lazarini (2008), podemos conceber alguns tipos de variáveis associadas à atividade correcional, destacando-se as seguintes: Independentes, Dependentes, Explicativas e de Controle.

Em estudo posterior, mantendo-se essa temática, Cabral, Pereira e Reis (2020) ratificaram com muita propriedade as variáveis em questão e suas dimensões, fundamentais para a análise dos resultados alcançados por um órgão correcional.

Adicionalmente, corroboram os entendimentos trazidos por Butruce e Teixeira (2022) de que o rendimento de uma atividade pode ser mensurado pela quantidade de procedimentos realizados na unidade de tempo, sem se afastar da também desejada e necessária qualidade dos trabalhos realizados, refletidos em sua segurança jurídica. Estas condições, celeridade e segurança, devem ser levadas em consideração para uma análise de rendimentos e/ou de gestão, demonstrando, assim, maior aderência ao que aqui buscamos, uma abordagem mais qualitativa da temática. O que significa que enquanto Barbosa, Cabral e Lazzarini (2008) e Cabral, Pereira e Reis (2020) adotaram uma abordagem quantitativa, onde foi destacada a variável dependente

e dicotômica *Processo Concluído*, esse estudo privilegiou as variáveis dependentes dicotômicas *Processo Anulado*, por vias judiciais ou não, *Servidor Reintegrado* e *Punição Prescrita*. Enquanto os dois estudos de referencial quantitativo se utilizaram de variáveis de controle e um modelo estatístico (*Probit*) para se obter análise dos fatores que influenciam a conclusão do procedimento disciplinar, o presente estudo, de referencial qualitativo, se utilizou da observação de variáveis qualitativas dependentes e da estatística descritiva simples em sua análise de fatores que impactam nos resultados das dimensões em questão.

Assim, amparando-se nos referenciais trazidos e da pesquisa documental realizada nas bases de dados da Corregedoria da RFB, foram definidas as dimensões e variáveis dos procedimentos disciplinares associadas aos resultados objeto do presente trabalho, descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões e Variáveis do Procedimento Disciplinar

Dimensões	Variáveis Quantitativas	Descrição
Notícias (Investigação)	Estoque de Notícias de Irregularidades	Número de procedimentos investigativos a serem tratados Quantitativa/Discreta/Independente
	Tempo para Distribuição Interna	Tempo que uma demanda investigativa levou para ser distribuída Quantitativa/Discreta/Dependente
	Tempo Conclusão Investigação	Tempo que uma demanda investigativa levou para ser concluída Quantitativa/Discreta/Dependente
PADs (Comissões)	Estoque de PADs a Distribuir	Número de PADs a serem distribuídos Quantitativa/Discreta/Independente
	Tempo para Distribuição Interna	Tempo que um PAD levou para ser distribuído Quantitativa/Discreta/Dependente
	Tempo Conclusão PAD	Tempo que um PAD levou para ser concluído Quantitativa/Discreta/Dependente
Pareceres	Estoque de Pareceres a Realizar	Número de Pareceres a serem distribuídos Quantitativa/Discreta/Independente
	Tempo para Distribuição Interna	Tempo que uma demanda por Parecer levou para ser distribuída Quantitativa/Discreta/Dependente
	Tempo Conclusão Parecer	Tempo que um Parecer levou para ser concluído Quantitativa/Discreta/Dependente
Dimensões	Variáveis Qualitativas	Descrição
Complexidade	Quantidade de investigados no procedimento	Número de investigados no procedimento Quantitativa/Explicativa
	Cargo do investigado	Cargo do investigado no procedimento Nominal/Explicativa
	Procurador Constituído	Presença de procurador constituído pelo investigado Dicotômica/Explicativa
	Assunto	Tipo do assunto objeto da investigação Nominal/Explicativa
Segurança Jurídica	Penalidade Prescrita	Prescrição de penalidade no procedimento Dicotômica/Explicativa
	Servidor Reintegrado	Reintegração de servidor expulso pelo procedimento Dicotômica/Explicativa
	Processo Anulado	Anulação do PAD Dicotômica/Explicativa

Fonte: elaborado pelo autor baseado em Barbosa, Cabral e Lazzarini (2008); Cabral, Pereira e Reis (2020); e Butruce e Teixeira (2022).

4.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Perseguindo o modelo adotado de pesquisa, divididos nas duas ênfases apresentadas, utiliza-se metodologicamente para a sua consecução os ensinamentos consagrados por Bardin (2011), Creswell (2007), Gil (2008) e Milone (2004), a fim de que se possa promover as elaborações de coleta e análise de dados, atentando-se desta feita para os períodos comparativos pré e pós-nacionalização das atividades sistêmicas da Corregedoria da RFB.

4.5.1 Desenho dos instrumentos e coleta dos dados

A coleta de dados integrou dois períodos distintos: o pré e o pós-nacionalização. Nesse sentido foi dividida em dois referenciais de coleta: a Estruturação Organizacional e as Dimensões e Variáveis do Procedimento Correcional. Esta última, por sua vez, foi dividida por atividade sistêmica. Esta divisão em período Pré e Pós-Nacionalização permitiu comparar o desempenho da estrutura antiga da Corregedoria da RFB em comparação com o desempenho da estrutura atual (a partir de 2019.2), a fim de tornar possível analisar as mudanças nos resultados de desempenho, após o processo de reestruturação organizacional, conforme estabelecido nos objetivos específicos (a) e (b).

Utilizou-se como fonte de dados para esta etapa a pesquisa bibliográfica sobre os conceitos que fundamentam a temática, instrumentalizada pela utilização das bibliotecas eletrônicas disponíveis, especialmente, SciELO, portal CAPES e SiBI/UFRJ, e de livros. Para a pesquisa documental foram levantados documentos da organização estudada sobre o tema da reestruturação organizacional e o recente processo de nacionalização da Corregedoria, bem como as bases de dados dos arquivos eletrônicos internos da Corregedoria, em especial das Divisões, dos Grupos Nacionais e do Escritório de Corregedoria na 7ª RF, o Boletim de Serviços institucional da RFB, o banco de dados do Sistema CGU-PAD (BRASIL, 2022d), o Sistema de Apoio às Atividades Administrativas – SA3 (BRASIL, 2022e) e o Sistema Eletrônico de Processos – e-Processo (BRASIL, 2022g) utilizando-se para tal a rede de computadores da instituição.

Tais pesquisas estão relacionadas a parte dos objetivos específicos (a) e (b): mapear a estrutura organizacional da Corregedoria da RFB, considerando os períodos pré e pós-nacionalização; e coletar os dados das atividades sistêmicas da Corregedoria da RFB impactadas pela reestruturação organizacional, compilando-os separadamente para os períodos pré e pós-nacionalização, respectivamente.

Foram realizadas, ainda, 13 entrevistas com alguns dos atores envolvidos nas ações de nacionalização, sendo cinco (05) entrevistas com gestores pertencentes à Cúpula Estratégica, uma (01) entrevista com integrante de Grupo da Assessoria de Apoio, e sete (07) entrevistas com servidores do Núcleo Operacional, constando a qualificação destes e as perguntas no Apêndice A. As respostas estão tratadas no capítulo 5.1 e transcritas de forma resumida nos

Quadros 4 a 9. Estas entrevistas foram realizadas com a finalidade de se obter a percepção destes atores sobre os impactos do recente processo de reestruturação do órgão, utilizando-se como instrumento um roteiro semiestruturado (GIL, 2008) e como ferramentas tecnológicas o *Microsoft Teams*, o *Microsoft Outlook* e o aplicativo de mensagens instantâneas *Whatsapp*.

A técnica de amostragem utilizada na coleta de dados dos procedimentos correccionais das atividades sistêmicas foi definida como não probabilística por julgamento e compreendeu a população das notícias de irregularidades recebidas pela Corregedoria da RFB (Investigações) e suas repercussões materializadas nos Processos Administrativos Disciplinares (PADs) instaurados (Comissões) e na elaboração dos respectivos Pareceres (Pareceres), para o corte temporal mencionado. Esse levantamento correspondeu à observação de 1.547 notícias; 454 PADs e 1.980 Pareceres, a fim de possibilitar a formação de uma base de dados própria para a pesquisa.

Após a consecução dos Objetivos Específicos (a) e (b) mencionados, em todas as suas nuances, pôde-se, então, proceder à elaboração do Objetivo Específico (c), conforme tratado no capítulo 6 Proposta de Intervenção Organizacional.

4.5.2. Técnicas de análise dos dados

Os dados foram estudados sob a técnica de análise de conteúdo defendida por Bardin (2011), mediante a realização das seguintes fases: pré-análise, exploração de materiais e o tratamento dos dados obtidos. Para a análise da Estrutura Organizacional, comparou-se o mapeamento atual da Corregedoria da RFB ao modelo de design em cinco partes de Mintzberg (2017). Os resultados das entrevistas também contribuíram para a formação da análise organizacional, indicando, principalmente, eventuais problemáticas operacionais.

Para a análise das Dimensões e Variáveis Quantitativas dos Procedimentos Disciplinares, foi utilizada a Estatística Descritiva simples na obtenção dos valores das médias, desvio padrão, faixas de valores, mínimos e máximos, pela planilha do banco de dados próprio, montado com a compilação levantada, permitindo a demonstração e comparação dos resultados, conforme Tabelas 1, 4 e 5, e o Gráficos 3 e 4, constantes do capítulo 4 dedicado a apresentação da análise e discussão dos resultados. Já a análise das Dimensões e Variáveis Qualitativas, pelo seu caráter explicativo, foi utilizada de forma complementar em esclarecimentos e interpretações pontuais ao longo do texto, relacionadas às características e influências que estas provocam nos resultados temáticos observados, em condições particulares (MILONE, 2004).

Também foram utilizados softwares de edição de texto (*LibreOffice Writer*), edição de figuras (*Paint*) e planilha eletrônica (*LibreOffice Calc*) para compilação de resultados estatísticos, confecção de tabelas, quadros e gráficos. Para a confecção de fluxos e organogramas foram utilizados os softwares *MindMeister*, *LucidChart* e *PowerPoint*. Nesse contexto, corroboram Creswell (2007) e Bardin (2011) no sentido de que o material a ser analisado pode ser melhorado com o uso de programas de computador, a fim de evitar um tedioso trabalho braçal se feito manualmente (MOZZATO; GRZYBOSVSKI, 2011).

No Quadro 3 tem-se o Modelo de Análise da presente pesquisa.

Quadro 3 – Modelo de Análise

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Dimensões	Variáveis	Fonte de Dados	Instrumentos de Coleta	Técnicas de Análise		
Levantar e analisar os resultados alcançados pela Corregedoria da RFB proporcionados pelo processo de reestruturação do órgão, considerando o papel de coordenação integrada assumida pelos Grupos Nacionais, no período de 2015 a 2021.	(a) Mapear a estrutura organizacional da Corregedoria da RFB, considerando os períodos pré e pós-nacionalização, e analisá-la à luz do Referencial Teórico estabelecido.	Estrutura Organizacional da RFB	Funções, Coordenações, Grupos Nacionais, Serviços, Divisões, Seções, Escritórios e Grupos de Apoio	Primária	Observação e Entrevistas	Análise de Conteúdo		
		Modelo de Design em cinco partes – Mintzberg (1983)	Cúpula Estratégica, Núcleo Operacional, Linha Intermediária, Tecnoestrutura e Assessoria de Apoio.	Secundária	Pesquisa Bibliográfica	Análise de Conteúdo		
	(b) Coletar os dados das atividades sistêmicas da Corregedoria da RFB impactadas pela reestruturação organizacional, compilando-os separadamente para os períodos pré e pós-nacionalização, e analisá-los, à luz dos Referenciais Teóricos estabelecidos, considerando os resultados alcançados.	Notícias (Investigação)	Notícias (Investigação)	Estoque de Notícias de Irregularidades	Primária	Observação	Estatística Descritiva	
				Tempo para Distribuição Interna	Primária	Observação	Estatística Descritiva	
				Tempo Conclusão Investigação	Primária	Observação	Estatística Descritiva	
		PADs (Comissões)	PADs (Comissões)		Estoque de PADs a Distribuir	Primária	Observação	Estatística Descritiva
					Tempo para Distribuição Interna	Primária	Observação	Estatística Descritiva
					Tempo Conclusão PAD	Primária	Observação	Estatística Descritiva
		Pareceres	Pareceres		Estoque de Pareceres a Realizar	Primária	Observação	Estatística Descritiva
					Tempo para Distribuição Interna	Primária	Observação	Estatística Descritiva
					Tempo Conclusão Parecer	Primária	Observação	Estatística Descritiva
		Complexidade	Complexidade		Quantidade de investigados no procedimento	Primária	Observação	Análise de Conteúdo
					Cargo do investigado	Primária	Observação	Análise de Conteúdo
					Procurador Constituído	Primária	Observação	Análise de Conteúdo
					Assunto	Primária	Observação	Análise de Conteúdo
	Segurança Jurídica	Segurança Jurídica		Penalidade Prescrita	Primária	Observação	Análise de Conteúdo	
				Servidor Reintegrado	Primária	Observação	Análise de Conteúdo	
			Processo Anulado	Primária	Observação	Análise de Conteúdo		
(c) Propor eventuais intervenções voltadas para o aprimoramento das atividades sistêmicas impactadas pela reestruturação organizacional; e Propor uma agenda de eventuais intervenções voltadas para consolidar e difundir internamente as inovações positivas da gestão correccional adotadas pela RFB, alcançadas pelo processo de nacionalização de suas atividades sistêmicas.	Intervenção Organizacional	Resultados alcançados por (a) e (b)	Secundária	Observação e Entrevistas	Análise de Conteúdo			

Fonte: elaborado pelo autor.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Análise e Discussão dos Resultados foi dividida em três partes: Entrevistas, Estrutura Organizacional e Distribuição e Execução dos Procedimentos Disciplinares, esta por sua vez subdividida por cada uma das três atividades sistêmicas, complementada por uma análise conjunta ao final. A análise das Entrevistas foi realizada primeiramente tendo em vista a aderência desta às análises posteriores. Utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin (2011), a abordagem qualitativa de Creswell (2007) e os ensinamentos quantitativos de Milone (2004), amparando-se nos respectivos referencias teóricos estabelecidos.

5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS

As perguntas e a qualificação dos entrevistados encontram-se descritas no Apêndice A. Nesta seção serão transcritos os resumos das respostas obtidas, codificados e agrupados por classificação e representados pelos Quadros 4 a 9. E na sequência serão analisados com base na abordagem de Bardin (2011). Visando garantir o sigilo dos entrevistados estes foram numerados de 1 a 13 (considerados como E1 a E13).

A presente análise e discussão das entrevistas foi colocada de maneira preliminar à discussão dos demais resultados por ajudar no entendimento e compreensão posterior destes.

Quadro 4: Respostas das Entrevistas - Objetivos, Justificativas e Expectativas

Classificações		Respostas
Objetivos	1	Distribuir os procedimentos correccionais de uma forma mais igualitária. E1
	2	Evitar que alguns Escor estejam com uma carga muito grande de serviço, o que gera filas em cada uma das etapas do fluxo correccional, e outros Escor estejam com mão-de-obra ociosa, evitando-se tanto o excesso de trabalho, como a ociosidade. E1
	3	O resultado principal que se quer alcançar com essa melhor equalização da carga de trabalho é uma redução do tempo em cada uma das etapas do processo, de tal sorte que se diminua o tempo total entre o registro da ocorrência e o encaminhamento do PAD para julgamento pelo Ministro, sem perder de vista a qualidade dos trabalhos. E1
	4	Resolver os problemas de gestão dos Escritórios. Existia uma demanda enlouquecedora nos Escritórios do Rio e de São Paulo. E2
Justificativas	5	Distribuição estava desuniforme. E1
	6	Com certeza, a nacionalização na área de julgamento, com a diminuição do estoque dos processos e maior especialização contribuiu para que se implementasse essa nacionalização na Corregedoria. E outras áreas como a programação e fiscalização estão trilhando pelo mesmo caminho com sucesso em suas decisões. E1
	7	Naturalmente que as atividades já nacionalizadas serviram de exemplo. Em que grau, não sabemos precisar. E2
	8	Possibilidade de distribuir a alta demanda de Rio e São Paulo de forma igualitária entre as diferentes Regiões Fiscais. E3
	9	A nacionalização e a especialização dos procedimentos correccionais, com os três grupos de atuação, seguiram a tendência de regionalização e especialização dos procedimentos em geral na RFB, e trouxeram benefícios qualitativos e quantitativos para a Corregedoria. E13
Expectativas	10	Aumento do número dos procedimentos correccionais: investigações, pareceres e PADs, realizados por ano. E1
	11	Atuação pró-ativa, a depender da diminuição dos estoques. E6
	12	Uniformização e padronização de procedimentos. E1
	13	Otimização de recursos humanos e financeiros, cada vez mais escassos. E1

Fonte: elaborado pelo autor com base em Bianco, Colban e Siva Neto (2010).

No Quadro 4 estão agrupadas classificações de respostas inerentes a Objetivos, Justificativas e Expectativas. Tais conceitos nos ajudam a entender os motivos e razões que levaram a Corregedoria da RFB a realizar o processo de Reestruturação Organizacional. Remetendo-se às respostas, observa-se de pronto menções à sobrecarga de demandas existentes nos Escritórios de Corregedoria do Rio de Janeiro e de São Paulo das quais podemos destacar os termos *desuniforme* e *enlouquecedora* (Respostas 4 e 5), em contrapartida à possibilidade de se aproveitar mão-de-obra ociosa; ou seja, disponível nos demais Escritórios (Resposta 2). Deduz-se, portanto, que esse esforço objetivava menor tempo total necessário para a execução de um procedimento correccional (Resposta 3).

Não se logrou êxito em precisar se algum dos processos de nacionalização preliminares da RFB inspirou diretamente a consecução do processo correccional. Porém, sem afastar a possibilidade de influência institucional proporcionada por esses (Respostas 6 e 7).

A necessidade de sanar a sobrecarga de trabalhos dos dois Escritórios citados se fez premente e suficiente para mergulhar na reestruturação implementada (Respostas 1, 2, 4, 5 e 8).

Interessantes as colocações sobre otimização de aproveitamento dos recursos humanos e a possibilidade de se trabalhar de maneira pró-ativa, vislumbrando-se a diminuição ou até a eliminação dos estoques (Resposta 9). Esta expectativa da pró-atividade trazida por um gestor da área de investigação (GNI) significa, na prática, deixar de atuar somente por provocação, em função do excesso de demandas, e passar a implementar, efetivamente, os eventuais projetos de caráter investigativo do órgão.

Quadro 5: Respostas das Entrevistas - Avaliações Neutras.

Classificação	Respostas
Avaliações Neutras	1 São indicadores de desempenho dos procedimentos o tempo de duração e qualidade técnica. E1
	2 Esforços estão sendo envidados para a diminuição do tempo de duração de um procedimento correccional. Entende-se que esse tempo é muito elevado, gerando elevados ônus para a Administração e para o servidor que responde ao PAD. E1
	3 Queremos chegar perto de 1 ano, 1 ano e meio, o que atualmente temos como média 2 anos e meio, podendo chegar a 3 anos, dependendo da complexidade do caso. E1
	4 A especialização mostra-se como importante ferramenta de diminuição do tempo de duração dos processos. E4
	5 Distribuição centralizada em cada coordenador de grupo. E1
	6 A priorização na distribuição e execução dos procedimentos hoje é informal, tradicionalmente guiada de forma natural na excepcionalidade da urgência de demandas judiciais e/ou dos demais órgãos de controle externo, pela eventual proximidade de prescrição de penalidade capital e pela gravidade dos fatos noticiados. E6
	7 Carga de trabalho do período Pós é a mesma do período Pré. E2, E8, E9, E10, E11, E12
	8 Tarefas divididas em 3 especialidades: Patrimonial, Funcionais e Responsabilização de PJ. E4, E5 e E6
	9 Não há problemas oriundos da dupla subordinação. E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10 e E13
	10 Corregedoria perdeu o seu grande trunfo de atração para o ingresso de novos servidores pela adoção crescente do teletrabalho (em referência ao direito de escolha por nova lotação após 3 anos de exercício da Corregedoria). E4
	11 As saídas de servidores da Corregedoria não estão sendo repostas. E4

Fonte: elaborado pelo autor com base em Bianco, Colban e Siva Neto (2010)

No Quadro 5 estão agrupadas as respostas classificadas como Avaliações Neutras, ou seja, não contêm críticas nem elogios à reestruturação em questão, podendo ser consideradas como afirmações de entendimentos inerentes ao órgão pesquisado. Tais afirmações nos ajudaram a balizar o espectro de atributos da Corregedoria da RFB e as estruturas e fluxos que a cercam – como, por exemplo, quando retratam e reafirmam tempo de duração e qualidade técnica como variáveis indicativas do desempenho organizacional, dando-nos a certeza do caminho correto a ser seguido na aferição dos resultados (Resposta 1). Nesta linha, a especialização como forma de se alcançar um menor tempo de duração de um procedimento correccional (Resposta 4), o que diminuiria o ônus inerente ao processo, tanto para o Estado

como para o servidor investigado (Resposta 2). Reafirma o interesse institucional na diminuição do tempo de duração destes procedimentos, considerado alto até então (Resposta 2 e Resposta 3).

Quanto à gestão de pessoas, foi possível observar unanimidade na manifestação sobre ausência de problemas com a dupla subordinação pelo fato dos servidores atuantes nos Grupos Nacionais possuírem lotação nos Escritórios de Corregedoria (Resposta 9). Também é ressaltada a perda de funcionários sem que houvesse o devido retorno, trazendo quase um apelo, uma expectativa de gestão da Corregedoria em relação à RFB (Resposta 11). Nesta temática, estabelece o teletrabalho como vilão da falta de interesse de servidores de outros segmentos da RFB em trabalhar na Corregedoria, já que o trabalho remoto efetivado pelas políticas recentes, desobrigaram servidores a residirem nas proximidades dos locais físicos de trabalho. Esta situação é descrita como fator que acabou enfraquecendo, assim, o incentivo institucional de, após três anos de exercício na Corregedoria, ter o direito de escolher nova lotação em qualquer das unidades do órgão (Resposta 10). Outra afirmação de relevo é que a carga de trabalho por servidor atuante no Escritório de Corregedoria na 7ª RF continua a mesma do período pré-nacionalização, porém, passando a ser igualitária entre os servidores atuantes nas demais Regiões Fiscais (Resposta 7).

As tarefas, especializações, ou áreas de trabalho estão divididas nos Grupos Nacionais em Patrimonial, Funcional e Responsabilização de Pessoa Jurídica (ou Entes Privados) (Resposta 8). Em síntese, Patrimonial seriam os casos em que se investiga a incompatibilidade do patrimônio dos servidores com os rendimentos auferidos. Já a parte Funcional se refere, propriamente, aos atos realizados no exercício dos deveres regimentais; ou seja, é toda e qualquer ação ou omissão praticada pelos servidores que possuam indícios de prática de irregularidade funcional. E, para finalizar, Responsabilização de Pessoa Jurídica é a especialização destinada a apurar eventual irregularidade praticada por empresas em violação às normas e regulamentos estabelecidos pela RFB, de que trata a Lei nº 12.846, de 2013. Tal faculdade de apuração foi incorporada às competências da Corregedoria, por intermédio da Portaria RFB nº 4.505, de 2020, não fazendo parte do escopo da presente pesquisa.

Quadro 6: Respostas das Entrevistas - Avaliações Favoráveis

Classificação	Respostas	
Avaliações Favoráveis	1	Parece-me que foi acertada a criação dos grupos nacionais, pois os benefícios até agora alcançados são muito superiores nos problemas que devem ser resolvidos com o passar do tempo e a medida que foram sendo diagnosticados. E1
	2	As vantagens foram inúmeras, com a especialização dos servidores que trabalham na área, aumento do número de investigações, redução de filas e também redução de prazos. E1
	3	O modelo tem problemas a serem sanados, faz parte da implantação, mas isto não o invalida. O modelo tem produzido bem. O modelo possui os seus méritos. E2
	4	Melhorias já são visíveis e o processo deve se aprimorar no decorrer do tempo. E3
	5	Acho que a reestruturação organizacional foi muito boa. Deu uma equalizada. Os Escritórios de maior carga de trabalho, 7ª e 8ª, conseguiram desovar a sua carga, apesar de contarem com servidores experientes. E6
	6	Resolução de demandas sazonais, absorção dos picos. E2 e E6
	7	Propiciou o aparecimento de atores antes subutilizados. E2
	8	Os processos são instaurados na primeira rodada de portarias subsequente ao envio para o GNC. Nos casos em que há urgência, a instauração é imediata. Desta forma, não há fila de processos a instaurar. E4
	9	Uniformização de entendimentos em admissibilidade e julgamento. E5
	10	Redução dos estoques de trabalho com a distribuição proporcional entre cada servidor do sistema. E5
	11	A centralização de atividades administrativas permitiu que o sistema sofresse menos com sazonalidades e ocupasse melhor os recursos humanos. E5
	12	Houve padronização na parte administrativa com a gestão única de controles e a expedição e numeração nacional de documentos como Portarias, Ofícios e Pareceres. E3
	13	Compartilhar mais experiências de trabalho, informações, técnicas e habilidades que antes ficavam restritas ao âmbito de cada Escor. E8
	14	A especialização da equipe nos trouxe um crescimento técnico muito bom, pois passamos a ter um grupo de discussão constante e em tempo real sobre as atividades e dificuldades encontradas em cada processo. E8
	15	Intercâmbio de informações entre os colegas do GNI, com a criação de grupo em aplicativo de mensagens instantâneas. E9
	16	Acho que melhorou. Deu uma uniformizada, em nível nacional, não só em carga de trabalho, mas também nos entendimentos. Deu uma padronizada. São vários Escritórios, cada um vivendo a sua realidade, podendo possuir entendimentos diferentes. Tratamento mais uniformes. Critérios mais objetivos e transparentes. Redução das desigualdades regionais. E10
	17	Achei interessante o conceito e válida a criação de grupos. Inclusive evita eventuais alegações de defesa quanto à eventual distribuição de trabalhos para outras regiões fiscais, alegando cerceamento de defesa, ficou superado. Sou totalmente favorável. Uniformidade na distribuição de carga, de trabalho, mais segurança quanto a eventuais questionamentos de perseguição, pré-julgamento, imparcialidade. Uniformização de entendimentos. A distribuição mais equânime. Sou totalmente favorável. Reunião remota é o futuro. E10
	18	Maior interação com outros pareceristas, podendo saber o que outras pessoas pensam, em outros Escor. Aqui no GNP temos feito reuniões de tempos em tempos, onde cada um pode trazer suas dúvidas e questionamentos. E12
	19	Maior uniformização nos entendimentos. E12
	20	Acho que a criação de grupos nacionais é uma novidade sem volta. Acho saudável saber o que os outros pensam e poder discutir as questões com várias pessoas. Acho que a realização de reuniões é um bom caminho de integração. E12
	21	Não tenho dúvidas de que houve um ganho de produtividade e de qualidade nos trabalhos. E12
	22	Penso que a nacionalização melhorou os pareceres quantitativa e qualitativamente. Quantitativamente, porque toda a atividade nacional está concentrada num único setor, com fila única de distribuição e análise, gerando uniformidade, que antes variava de acordo com a capacidade de cada Escor. Essa uniformidade resolveu o problema das filas de processos no Escor07 e Escor08, que tinham demanda desproporcional aos demais Escor e não conseguiam dar vazão ao grande volume de processos. Também melhorou qualitativamente, por conta da citada uniformidade, principalmente na aplicação de penalidades de suspensão até 30 dias, pois antes esses pareceres competiam aos Escor, gerando decisões diferentes para casos similares, o que hoje não acontece, pois tudo está concentrado num único setor. E11

Fonte: elaborado pelo autor com base em Bianco, Colban e Siva Neto (2010).

No Quadro 6 estão agrupadas as respostas classificadas como Avaliações Favoráveis, ou seja, aquelas que apontam o que foi vantagem com a reestruturação em questão, podendo

ser consideradas como favoráveis na temática pesquisada. Tais afirmações levantam os aspectos positivos da implementação da reestruturação e dos Grupos Nacionais, a nacionalização das atividades sistêmicas da Corregedoria da RFB. Estes relatos formaram o mais extenso dos seis Quadros aqui tratados. Confirmaram-se as expectativas da instituição em adotar o modelo da nacionalização e indo ao encontro dos pressupostos estabelecidos para esse estudo. Diminuição dos tempos de distribuição dos procedimentos, das filas, da duração dos eventos; efetivação da padronização de procedimentos e suas especializações, provocando uniformização dos entendimentos em nível nacional; distribuição mais equânime, ganho de produtividade e de qualidade dos trabalhos correcionais, destacam-se entre as afirmações (Respostas 2, 5, 8, 9, 10, 12, 14, 16 e 22)

Como achados declaratórios temos o entendimento de que a padronização fortaleceu a atividade correcional, uma vez que as ações nos procedimentos passaram a ser parte comum de um todo e não apenas de uma única Região Fiscal ou Escritório de Corregedoria, gerando segurança jurídica nos enfrentamentos de praxe em sede administrativa (Resposta 17). Outro achado interessante seria a afirmação quanto ao aparecimento de atores antes subutilizados, uma vez que integrantes lotados em Escritórios de Corregedoria das demais regiões diferentes de Rio de Janeiro e São Paulo ganharam um protagonismo antes inalcançável (Resposta 7).

Outra colocação importante foi a possibilidade de intercâmbio entre os Escritórios, que deixaram de viver a sua realidade restrita e passaram a conhecer o todo do espectro Correcional da RFB. Compartilhamento de informações e experiências, técnicas e habilidades, antes restritas, passaram a ser comuns entre os seus atores, em salutar discussão de procedimentos (Respostas 13, 15, 16, 18 e 20).

Enfim, pode-se inferir que as entrevistas trazem afirmações também de que o modelo tem problemas, mas destacam, também, seus méritos, revelando que esse esforço de mudança deve evoluir bem, aprimorando-se, com o passar do tempo (Respostas 1, 3 e 4).

Quadro 7: Respostas das Entrevistas - Avaliações Desfavoráveis

Classificação	Respostas	
Avaliações Desfavoráveis	1	Falta de conversa entre os grupos nacionais, que tendem a funcionar como caixas fechadas e também falta de interação com os Chefes de Escor, autoridades instauradoras dos PADs. E1
	2	Os grupos nacionais estão funcionando como caixas pretas, falta comunicação. E2
	3	Os grupos viraram fim em si próprio e isto está muito errado. E2
	4	Os chefes de Escritório, que são a autoridade instauradora, que existe na lei, está tirado da jogada, viraram rainha da Inglaterra. Os grupos tinham que trabalhar para ele. E2
	5	Concentração de responsabilidade, tirou de dez chefes de Escritório e botou para dois coordenadores de cada grupo. E2
	6	Problemas com as diferenças procedimentais e de entendimentos entre os Escritórios. E3
	7	Trabalhar com gestores que eu não conhecia e que não conheciam o meu trabalho. E7
	8	Desnecessário, ineficiente, burocrático e até desrespeitoso com o Parecerista que mais três colegas também fizessem revisão do parecer, o Supervisor e os dois Coordenadores, além do chefe do Escor. Não há razão para a existência de tantos agentes interferindo em uma fase de um processo que já passava pelas mãos de tantos servidores, na Investigação, na Comissão e na PGFN. E7
	9	Houve um distanciamento entre as Comissões e as autoridades instauradoras responsáveis pelo julgamento do PAD. O distanciamento também gerou uma pulverização de entendimentos. Anteriormente havia um entendimento de como o chefe do Escritório pensava, havia mais troca de ideias, mais debates, uma unidade de raciocínio. As infrações administrativas têm, em grande parte, tipo aberto, podendo englobar uma miríade de condutas. A dispersão dos trabalhos em grupos agravou a não uniformidade de entendimentos, antes percebido somente entre diferentes Regiões Fiscais. E11
	10	Perda do contato direto com os chefes de Escritório. E12
	11	A criação dos grupos nacionais gerou uma sensação de alienação, seja quanto ao entendimento esposado pela Administração causado pela multiplicidade de agentes envolvidos no curso do PAD dentro da corregedoria, seja quanto a questões gerenciais, não saber a quem recorrer para dirimir determinada questão. É comum o entendimento de supervisores e chefia do Seaco serem diferentes dos demais, autoridade instauradora e parecerista. Não há uniformidade de entendimentos. E11
	12	É perceptível um descompasso entre os entendimentos esposados pelo GNC e o GNP. E11
	13	Havia apenas um chefe, agora são vários. Pode tornar o diálogo mais difícil em alguns casos. E12

Fonte: elaborado pelo autor com base em Bianco, Colban e Siva Neto (2010).

No Quadro 7 estão agrupadas as respostas classificadas como Avaliações Desfavoráveis, ou seja, aquelas que apontam o que não estaria correto, causando, assim, problemas organizacionais gerados com a reestruturação recente, podendo ser consideradas como desfavoráveis na temática pesquisada. Tais afirmações levantam aspectos negativos da implementação da reestruturação e dos Grupos Nacionais. Nesta direção, observam-se relatos quanto a eventuais dificuldades trazidas pela mudança radical nos fluxos dos procedimentais de trabalho da Corregedoria da RFB. Como se sabe, antes da Nacionalização, toda a gestão das atividades sistêmicas era realizada por cada um dos dez chefes de Escritório de Corregedoria (Escor), limitados ao campo de abrangência de sua Região Fiscal (RF). Após a Nacionalização, a gestão das atividades passou para a responsabilidade dos Coordenadores dos Grupos Nacionais, mantido o poder de decisão quanto à instauração e julgamento do PAD com o Chefe de Escor da respectiva RF. Assim, destacam-se declarações do tipo: “falta de conversa entre os

grupos nacionais, que tendem a funcionar como caixas fechadas ou caixas pretas, virando um fim em si próprio” (Respostas 1, 2 e 3); “falta de interação com os Chefes de Escor, autoridades instauradoras dos PADs, que viraram “rainha da Inglaterra” (Resposta 4); “a relação agora se dá com todos os chefes de Escor, variada e distante, gerando também multiplicidade de entendimentos, quando antes era única e próxima” (Respostas 6, 9 e 10).

Nesta condição, deve-se ter cautela com o fato de eventual multiplicidade em decisões dos dez Chefes de Escritórios. Seria esta Cúpula Estratégica um monstro com várias cabeças? Na visão de alguns membros do Núcleo Operacional parece que sim, afinal, como consta, o poder de decisão cabe a cada um desses dez Chefes pertencentes à Cúpula Estratégica do órgão. Por outro lado, e não menos importantes, as chefias de Escor não podem ser transformadas em “rainha da Inglaterra”, o poder de decisão cabe a elas, levando-as à necessidade premente de interagir, pelo menos ao mínimo necessário, ao longo de todo o procedimento correccional. A continuidade do tratamento desta temática consta no capítulo 5.2 Análise e Discussão da Estrutura Organizacional.

Ainda, perderia-se tempo com os supervisores e coordenadores em avaliações qualitativas dos trabalhos, chegando a um possível desrespeito com os avaliados (Resposta 8). Este suposto tempo perdido não foi objeto de mensuração na presente pesquisa, até porque a função de Coordenação se coloca precípua no modelo adotado e a função de Supervisão foi uma solução de aprimoramento criada pós implantação do modelo, a fim de suprir questões de comunicação e interação, já mencionadas anteriormente e novamente no Quadro 8. Todavia, sobre a alegada perda de tempo, celebra-se a redução nos tempos de duração dos procedimentos estudados, conforme já se tratou pelas respostas constantes do Quadro 6, bem como pelos resultados numéricos apresentados no capítulo 5.3 Análise e Discussão da Distribuição e Execução dos Procedimentos Disciplinares, em especial os Gráficos 2 e 3.

Entende-se como natural um inicial estranhamento dos atores envolvidos impactados por uma reestruturação organizacional recente, ainda mais quando se cortam cordões únicos estabelecidos e se colocam outros cordões múltiplos estabelecidos com os demais atores da instituição, antes desconhecidos. Porém, consigna-se que foi observado, ao longo das entrevistas, um certo desestímulo por parte de alguns depoentes atuantes do Núcleo Operacional quanto à multiplicidade de entendimentos encontrada por estes. É perfeitamente entendível que, após dedicarem-se a um determinado trabalho, os atores envolvidos vejam o

produto deste ser rejeitado, mesmo que parcialmente, quando, em outras oportunidades, em circunstâncias similares, não o seria.

Quadro 8: Respostas das Entrevistas - Aprimoramentos Realizados

Classificação		Respostas
Aprimoramentos Realizados	1	Criação de supervisores que façam a interface entre os grupos e os Chefes de Escor. E1
	2	Os supervisores existem para acompanhar os trabalhos e realmente podem ser úteis na interação. E2
	3	O Supervisor ajuda no respaldo técnico, nas dúvidas, alguém experiente para trocar ideias, bom ter alguém q possa ajudar. E10
	4	A existência da supervisão tem sido muito bom, pois o supervisor harmoniza esse grupo de pessoas diferentes e contribui para a uniformização. E12
	5	Os grupos de apoio administrativo são primordiais para a realização do trabalho de investigação. E8
	6	Grupos de apoio ajudam na parte administrativa, controles de prazo, elaboração de documentos expediente, como ofícios e portarias. E10
	7	Matriz de responsabilização ferramenta interessante, padroniza por alguém que já viu o processo, no caso a investigação e o parecerista. E10
	8	A matriz de responsabilização já entrou no sangue, veio pra ficar. E6

Fonte: elaborado pelo autor com base em Bianco, Colban e Siva Neto (2010).

No Quadro 8 estão agrupadas as respostas classificadas como Aprimoramentos Realizados, ou seja, foram ações tomadas pela Corregedoria da RFB pós-nacionalização, a fim de aprimorar, corrigir ou acertar os procedimentos impactados pela Reestruturação Organizacional do órgão. Nesse sentido, destacam-se:

- a criação do Grupos de Apoio Administrativo (Gatad) e do Grupo de Atividades Auxiliares (Gataux), vinculados ao GNC e GNI, respectivamente, com as finalidades subscritas à sugestão dos próprios nomes, ou seja, realizar as tarefas administrativas, de controle e apoio ao desempenho e gestão das atividades sistêmicas vinculadas a estes, liberando os demais atores para dedicarem-se com exclusividade às atividades-fim (Respostas 5 e 6);
- a implementação de Matriz de Responsabilização da atividade correcional, instrumento de trabalho constante do Modelo de Maturidade Correcional – CRG/MM (Brasil, 2021a), a fim de melhor organizar, padronizar e unificar o desenvolvimento dos trabalhos apuratórios/investigativos, assumindo um caráter transversal de utilização, inaugurada pelo GNI e transpassando com as devidas e necessárias atualizações pelos demais grupos, GNP e GNC. Salienta-se que a adoção de Matriz de Responsabilização é um dos pré-requisitos para se

evoluir do Nível 1 para o Nível 2 do citado modelo de maturidade (Respostas 7 e 8); e

- a criação da função de Supervisores, ocupando o Nível Intermediário da estrutura da Coger, com a finalidade de realizar a interface entre os Grupos Nacionais e os Chefes de Escor, acompanhar os trabalhos realizados pelo Núcleo Operacional, prestando as devidas orientações técnicas a estes, bem como prestigiar harmonização e unificação de entendimentos (Respostas 1, 2, 3 e 4)

Quadro 9: Respostas das Entrevistas - Propostas

Classificação		Respostas
Propostas	1	Deveria haver uma coordenação dos grupos, apenas no início, até a reestruturação se consolidar. E2
	2	O trabalho deveria ser mais integrado, de forma mais harmônica. E2
	3	Ideal supervisores exclusivos. Hoje são também executores de demandas. E6
	4	Inexistência de supervisores, coordenadores limitados à distribuição dos trabalhos, deixando a gestão por conta de cada chefe de Escritório, de modo que os servidores pudessem trabalhar com mais autonomia e, conseqüentemente, de modo mais eficiente. E7
	5	Investimento em cursos e treinamentos constantes e em um calendário regular ainda é uma lacuna a ser suprida pela Administração. E8
	6	Aos chefes cabe fomentar a qualificação dos servidores, estimulando a realização de cursos. E11
	7	Realização de seminários a fim de promover o inter-relacionamento, disseminação do conhecimento e troca de experiências. E9
	8	É preciso aumentar a troca de ideias, entendimentos e informações. É necessário alinhar entendimentos entre os grupos nacionais. Estimular a manutenção de um repositório de PADs pretéritos, com fim de uniformizar entendimentos e procedimentos. E11
	9	Tentar captação de novos servidores de forma criteriosa, por especialização, e não de forma genérica. E6
	10	Criação de normativo prevendo critérios objetivos de priorização de trabalhos a serem efetuados com a definição da capacidade instalada da COGER e racionalização do uso de recursos. E5 e E6
	11	Roteirização de atividades por assunto, a fim de ajudar servidores menos experientes e andamento mais objetivo dos trabalhos. E6
	12	Simplificação nos procedimentos anexos ao trabalho, tais como o preenchimento de matrizes, planos, sistemas e outros processos de trabalho que não são a investigação em si, mas nos tomam algum tempo em seu planejamento e preenchimento. E8
	13	Um sistema informatizado faz falta. Gerencialmente e operacionalmente. E2

Fonte: elaborado pelo autor com base em Bianco, Colban e Siva Neto (2010)

No Quadro 9 estão agrupadas as respostas classificadas como Propostas, ou seja, sugestões formuladas no sentido de se aprimorar os procedimentos impactados pela Reestruturação Organizacional do órgão. Destacam-se as seguintes sugestões: realização de cursos, treinamentos e seminários, com o intuito de promover a troca de ideias, entendimentos e informações, agregar e disseminar conhecimento (Respostas 5, 6, 7 e 8); exercício da função

de Supervisor de forma exclusiva, sem acumulação com outras atividades (Resposta 3); roteirização (manualização) das atividades sistêmicas e criação de um repositório de procedimentos correccionais, a fim de facilitar e padronizar os trabalhos futuros (Resposta 11); seleção de pessoal de forma criteriosa, por especialização, e não de forma genérica, a fim de captar e agregar conhecimento e experiência (Resposta 9); e desenvolvimento de um sistema de informática, com objetivos gerenciais e operacionais (Resposta 13).

Observa-se também sugestão referente à promoção de capacitação, em qualquer de suas formas, treinamentos, seminários, cursos, além do objetivo direto de gerar conhecimento, leva a função agregada do intercâmbio, do compartilhamento, da troca de ideias e demais consequências dos encontros proporcionados aos atores participantes nestes tipos de eventos, atributos que se demonstram desejáveis e bem-vindos nesta fase da nacionalização do órgão.

Interessante também observar a propositura de manter um repositório de procedimentos, por assunto ou temática, a fim de facilitar e melhorar a qualidade dos trabalhos futuros. Nesta direção, constatou-se que a RFB mantém em rede local (*intranet*) uma Biblioteca Digital, disponibilizando apostilas e manuais orientadores na execução do procedimento disciplinar (BRASIL, 2023), bem como a realização eventual de treinamentos em PAD, ministrado internamente por e aos seus membros, e destinados, principalmente, aos novos servidores recém integrados ao sistema correccional (TEIXEIRA, 2021, p. 163).

Salienta-se que o tratamento de proposituras consta no capítulo 6 Proposta de Intervenção Organizacional, produto final que será entregue à RFB como contribuição dessa formação.

5.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Revisitando a Figura 6, pode-se observar que o design organizacional correlacionado apresenta completa harmonia em justaposição entre o modelo de cinco partes estabelecido por Mintzberg (2017) e o Organograma da Corregedoria da RFB (Figura 3), combinado com os Fluxos de Procedimentos (Figura 7). Observa-se também que o fluxo básico de procedimentos da Figura 7 compreende o eixo principal do modelo de design de Mintzberg, perfazendo uma espécie de espinha dorsal, que pontua desde a Cúpula Estratégica, representada pelos Corregedor, Coordenadores (Disciplinar e Grupos Nacionais) e Chefes de Escritório; passa pela Linha Intermediária, composta pelos Supervisores e Chefes do Seaco;

e chega ao Núcleo Operacional, composto pelos servidores executores das atividades sistêmicas, atuando pelos Grupos Nacionais.

Não menos importantes são os setores pertencentes às laterais de escoramento do modelo. As Divisões de Análise Correcional (Diacó), de Investigação Disciplinar (Divid) e de Responsabilização de Entidades Privadas (Dires), bem como a Seção de Capacitação e Desenvolvimento (Secad) atuam no controle, na padronização, na regulamentação, no treinamento e capacitação dos servidores e no acompanhamento das atividades correcionais. Estes órgãos representam a dita Tecnoestrutura. E para a Assessoria de Apoio, identificou-se a parte administrativa dos Escritórios de Corregedoria e das Divisões, os grupos auxiliares Gatad e Gataux e o Serviço de Atividades Administrativas (Sesad).

No entanto, notabiliza-se que algumas dificuldades surgiram com a implementação dos Grupos Nacionais. A falta de comunicação entre os grupos foi uma delas. Percebeu-se que os grupos estavam funcionando como caixas fechadas (Quadro 7 – Respostas 1, 2 e 3). A fim de combater este problema, foi criada a função de Supervisor atuando em cada Grupo Nacional, compondo a Linha Intermediária da Corregedoria da RFB (Figura 6). Pretende-se, assim, melhorar a interação entre os diferentes Grupos Nacionais, bem como o incremento da participação da Linha Intermediária, diminuindo a distância entre as Coordenações (Cúpula Estratégica) e aqueles que executam as atividades fim (Núcleo Operacional).

Chegando também para apoiar a Linha Intermediária foi criado o Serviço de Atividades Correcionais (Seaco), exclusivamente para os expressivos Escritórios de Corregedoria das 7ª e 8ª RFs, detentores do maior número de demandas nacionais (Gráfico 1). Salienta-se que o papel prático do Seaco resume-se à orientação técnica das Comissões em PADs por parte da sua Chefia, cabendo a esta também o papel intermediador com os Chefes do Escor07 e Escor08. Ainda, esta intermediação não dispensa o papel dos Supervisores vinculados ao GNC.

Como já se sabe, originariamente, antes da instituição dos Grupos Nacionais, os Escritórios de Corregedoria realizavam todas as tarefas nacionalizadas, recebiam as notícias das supostas irregularidades praticadas; investigavam; instauravam as Comissões (se fosse o caso) e emitiam os devidos pareceres. Isto tudo com a participação em todas as etapas do Chefe de Escritório, também chamados na legislação e doutrinas pertinentes de “Autoridade Instauradora” e “Autoridade Julgadora”. Após a criação dos Grupos Nacionais, as atividades em questão foram atribuídas aos Coordenadores dos Grupos, porém, mantendo-se aos Chefes de Escritório as suas precípuas funções de instauração e julgamento dos procedimentos

disciplinares. Assim, pelo novo *modus* estabelecido, a citada autoridade somente tem conhecimento da dimensão, das características, nuances e tudo mais dos trabalhos nos restritos e pontuais momentos mencionados, nos quais são demandados por importantíssimas decisões do procedimento (Quadro 7 – Resposta 4).

Mintzberg (op. cit) esclarece que um dos papéis básicos dos gestores de Nível Intermediário deve ser reportar-se aos elementos da Cúpula Estratégica, em ligação às ações promovidas pelo Núcleo Operacional. Neste sentido, devem os Supervisores e, também, os Coordenadores, considerando as características de fluibilidade entre as posições do design estudado, potencializarem as interações com os Chefes de Escritório nos momentos que se fizerem necessários no desenrolar do procedimento disciplinar, a fim de mantê-los atualizados, evitando-se que sejam “surpreendidos” em momento posterior decisivo.

Observa-se que esta questão esposada possui extrema aderência à questão da multiplicidade de entendimentos em decisões prolatadas por cada um dos dez Chefes de Escritório, culminando em soluções similares. Então, vamos a ela. Atores pertencentes à Cúpula Estratégica deverão ter unicidade em seus entendimentos. Segundo Seiffert e Costa (2007), quanto menos descentralizado horizontalmente, melhor. A multiplicidade de entendimentos pode significar isto. O entendimento deve ser de toda a instituição, único, definido com as estratégias, devendo a estrutura criar base consistente para a efetivação de seus propósitos. O ideal é que a formalização dos pensamentos/entendimentos seja em consenso, periodicamente revisada e contextualizada.

Nessa direção Mintzberg assevera que o poder da decisão, formal ou informal, está unicamente concentrado em um único indivíduo, aquele situado no topo da hierarquia, considerando-se também a descentralização vertical. Ainda, o agrupamento em unidades por processo, em tese, de forma geral, seria melhor. Porém, no caso concreto estudado, não caberia utilizá-lo por limitações legais estabelecidas, na qual cada procedimento deve ser decidido pelo Chefe de Escor de competência. Uma das possibilidades que se propõe nesse estudo é a padronização de entendimentos via Supervisão/Coordenação com os Chefes de Escor, a tal da consensualidade, também mencionada por Seiffert e Costa (2007), para, assim, fomentar a cabeça do monstro com o alimento já definido harmoniosamente, em descentralização vertical, sem que, para tal, não se desestime a capacidade de inovação dos atores envolvidos, em especial os do Núcleo Operacional.

Em tempo, cabe mencionar que esta multiplicidade de entendimentos já coexistia entre os respectivos Escritórios de Corregedoria antes da implantação dos Grupos Nacionais,

inclusive tornando a padronização um dos objetivos da reestruturação em voga, a qual, por sua vez, lançou luz sobre este problema, trazendo-o à tona, detectando-o, espalhando-o por toda a estrutura e promovendo uma possibilidade real e mais que necessária em enfrentá-lo.

Por oportuno, registra-se que esta propositura de unicidade de entendimentos está longe de objetivar a violação, ou sequer ameaça desta, de qualquer normativo, lei ou regulamento, doutrina ou jurisprudência, referentes à seara do procedimento disciplinar, bem como não há intenção em mitigar a independência e imparcialidade dos atores envolvidos, restringindo-se ao trato de estudos em questões/soluções de cunho administrativo.

Ainda, considerando os argumentos defendidos por Mintzberg, este nos alerta que a tendência natural dos gerentes de Linha Intermediária seria procurar autonomia, retirando poderes das partes que divisiona, Cúpula Estratégica e Núcleo Operacional, podendo-se colocar potencialmente de forma contrária ao que aqui se propõe, unicidade de entendimentos. Mas como o modelo ainda é considerado em fase embrionária, com início de implantação no segundo semestre de 2019, espera-se que o processo de amadurecimento e acomodação de novas rotinas esteja em andamento, uma vez que a estrutura funcional da organização sofreu significativa e importante mudança.

Entretanto, cabe destacar que o citado autor ressalta que as dificuldades geradas pela implantação podem levar a instituição a uma quase panaceia, notadamente de comunicação e coordenação, principalmente quando se tem atividades especializadas. Aponta, ainda, a descentralização horizontal, como a mais problemática, pois pode criar problemas de balanceamento para a organização. Nesse sentido, um dos aspectos positivos da proposta interpretativa defendida por Mintzberg coincide com alguns dos objetivos principais da reestruturação aqui estudada, qual seja: formalizar (padronizar) o comportamento (procedimento) para reduzir a sua variabilidade, a fim de prevê-lo e controlá-lo. E, em extrema e surpreendente coincidência nos seus argumentos o autor conclui que “A Receita Federal deve tratar igualmente a todos; essa é a razão de sua tendência a enfatizar a formalização do comportamento.” (Ibidem, p. 46).

5.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DA DISTRIBUIÇÃO E EXECUÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES

5.3.1 Atividade Sistêmica Investigações

Conforme já mencionado, o Grupo Nacional de Investigações (GNI) foi criado em 10/06/2019, por intermédio da Portaria Coger nº 168, recebendo os estoques de demandas por uma migração programada dos trabalhos dos Escritórios de Corregedoria durante o ano de 2019, bem como a partir daí as novas demandas de Investigação em âmbito nacional. Como o ano limite da pesquisa é 2021, restaram dois anos e meio de corte temporal para a coleta de dados da fase pós-nacionalização.

Já o corte temporal para a fase pré-nacionalização foi representado pelos anos de 2016 a 2019, três anos e meio de período para a coleta de dados. Oportuno lembrar que esta população se refere às Investigações do Escritório de Corregedoria da RFB na 7ª RF (Escor07). Justifica-se o ano de 2016 para início do corte temporal o fato de se buscar uma população de pesquisa mais representativa qualitativamente, abandonando-se, assim, o marco inicial em tese pretendido de 2017.

Desta forma, foram observadas 176 demandas de investigação, aqui tratadas como *Notícias de Supostas Práticas de Irregularidades Funcionais*, para o período pré-nacionalização. Destas, 35 demandas foram distribuídas e o mesmo número de demandas foi concluído, sendo assim, utilizadas para o estudo. Para o período pós-nacionalização, foram observadas 1.371 demandas. Destas, 660 demandas foram distribuídas e 382 foram concluídas, sendo assim, utilizadas para o estudo.

Para o período Pré, existiam 9 grupos de trabalho, formados cada um por 2 a 5 servidores, com repetição destes entres os grupos.

Para o período Pós, existem 25 grupos de trabalho, formados cada um por 2 a 3 servidores, sem repetição destes entre os grupos.

O tempo médio de distribuição de demandas obtido para o período pré-nacionalização foi de 53 dias, enquanto o tempo médio de distribuição de demandas obtido para o período pós-nacionalização foi de 32 dias.

A Mediana de distribuição de demandas obtida para o período pré-nacionalização foi de 7 dias, enquanto a Mediana de distribuição de demandas obtida para o período pós-nacionalização foi de 22 dias

O tempo médio para a execução dos trabalhos de investigação obtido para o período pré-nacionalização foi de 245 dias, enquanto o tempo médio similar obtido para o período pós-nacionalização foi de 126 dias.

A Mediana para a execução dos trabalhos de investigação obtida para o período pré-nacionalização foi de 138 dias, enquanto a Mediana similar obtida para o período pós-nacionalização foi de 212 dias.

O estoque ou fila de Investigações a distribuir no período pré-nacionalização era de 16, enquanto no período pós-nacionalização o estoque é de 72, sendo 12 referentes ao que seria o âmbito regional do Escor07.

Na Tabela 1, pode-se reparar o espectro de valores obtidos, os valores mínimos e máximos de distribuição e de duração da investigação, bem como os valores médios, as medianas e o desvio padrão.

Tabela 1: Resultados Obtidos Investigação Pré x Pós (em dias)

	Pré-Nacionalização Escor07	Pós-Nacionalização GNI
Tempo Distribuição		
0 – 10	23	276
11 – 50	3	260
51 – 100	4	76
101 – 300	2	48
Acima de 300	3	0
Total	35	660
Tempo Médio	53	32
Mediana	7	22
Menor Valor Observado	0	0
Maior Valor Observado	419	278
Desvio Padrão	109	35
Tempo Investigação		
0 – 10	2	14
11 – 50	8	7
51 – 100	6	103
101 – 300	7	202
300 – 600	10	52
Acima de 600	2	4
Total	35	382
Tempo Médio	245	126
Mediana	138	212
Menor Valor Observado	0	0
Maior Valor Observado	1313	765
Desvio Padrão	274	60

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Interessante mencionar a evolução dos tempos médios de distribuição de demandas e de duração das Investigações durante os anos pesquisados para o período pós-nacionalização (Tabela 2).

Tabela 2: Tempos Médios GNI (em dias)

	Distribuição	Investigação
2019	41	187
2020	38	161
2021	15	115

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

5.3.2 Atividade Sistêmica Emissão de Pareceres

Conforme já mencionado, o Grupo Nacional de Pareceristas (GNP) foi criado em 17/06/2019, por intermédio da Portaria Coger nº 171, e, após uma migração programada dos trabalhos dos Escritórios durante o ano de 2019, teve suas atividades efetivamente iniciadas em 2020. Como o ano limite da pesquisa é 2021, restam dois anos de corte temporal para a coleta de dados da fase pós-nacionalização.

Já o corte temporal para a fase pré-nacionalização foi representado pelos anos de 2017 a 2019, totalizando três anos de período para a coleta de dados. Mais uma vez, repisa-se que esta população se refere aos Pareceres emitidos pelo Escritório de Corregedoria da RFB na 7ª RF (Escor07). Justifica-se o final do ano de 2019 (2019.2) para término do corte temporal o fato de que a transferência das funções sistêmicas em comento se efetivou ao final deste ano, abandonando-se, assim, o prazo final em tese pretendido do primeiro semestre de 2019 (2019.1).

Desta forma, foram observados 257 Pareceres emitidos para o período pré-nacionalização, contando com uma média de 3,3 pareceristas em exercício, gerando uma produção média para o período de 26 pareceres por servidor; e 1.723 Pareceres para o período pós-nacionalização, contando com uma média de 26 pareceristas em exercício, gerando uma produção média para o período de 33 pareceres por servidor. Faz-se observar que, ao contrário dos demais grupos, GNI e GNC, os servidores atuantes no GNP (pareceristas) realizam uma tarefa por vez, sem executar, portanto, várias demandas correccionais ao mesmo tempo, o que possibilitou o presente cálculo de produção média.

Destes, existem os seguintes tipos de demandas para elaboração de Pareceres:

Juízo de Admissibilidade

Julgamento

Pedido de Reconsideração

Recurso Hierárquico

Pedido de Revisão

Informação Correcional

Lei de Acesso à informação (LAI)

Demandas Específicas

Outros

Utilizaram-se para análise os dois primeiros tipos mencionados (*Juízo de Admissibilidade e Julgamento*), por se constituírem nos mais significativos para os objetivos da pesquisa, capazes de contribuir de forma fidedigna aos resultados que se pretende conhecer, tanto pela qualidade quanto pela quantidade de seus dados. Os demais tipos, por suas características particulares, como urgência na elaboração (*Informação Correcional e LAI*) e não tão usuais (*Pedido de Reconsideração, Recurso Hierárquico, Pedido de Revisão, Demandas Específicas e Outros*), acabam se distanciando dos objetivos aqui perseguidos.

Tabela 3: Quantitativo de Pareceres Emitidos pelo Escor07 – Pré-Nacionalização

Tipo	2017	2018	2019
Juízo de Admissibilidade	53	51	59
Julgamento	15	15	16
Pedido de Reconsideração	0	0	0
Recurso Hierárquico	2	0	0
Pedido de Revisão	4	3	3
Informação Correcional	10	5	18
LAI	0	0	0
Demandas Específicas	0	1	1
Outros	1	0	0
Totais	85	75	97
População de Interesse	67	66	75
População Total => 208			

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Destes 208 Pareceres de interesse, foram utilizados 57 para estudo, pois possuem os registros dos dados temporais necessários à presente pesquisa disponíveis, acessados por intermédio do Sistema Eletrônico de Processos – e-Processo (BRASIL, 2022g). Os 151 restantes não apresentam os necessários registros de dados por pertencerem a processos em papel, anteriores a utilização do sistema e-Processo, estando dependentes, assim, de controles próprios, informais, de iniciativa de cada Escritório de Corregedoria e, para o caso em questão, inexistentes.

Já para o período pós-nacionalização, dos 1.723 observados, foram utilizados para estudo uma amostra eletiva dos 180 pareceres referentes a fatos tratados no âmbito da 7ª RF, considerados suficientes e exequíveis para a análise pretendida.

O tempo médio da distribuição de Pareceres obtido para o período pré-nacionalização foi de 110 dias, enquanto o tempo médio similar obtido para o período pós-nacionalização foi de 18 dias.

A Mediana da distribuição de Pareceres obtida para o período pré-nacionalização foi de 17 dias, enquanto a Mediana similar obtida para o período pós-nacionalização foi de 14 dias.

O tempo médio de elaboração de Pareceres obtido para o período pré-nacionalização foi de 58 dias, enquanto o tempo médio similar obtido para o período pós-nacionalização foi de 48 dias.

A Mediana de elaboração de Pareceres obtida para o período pré-nacionalização foi de 36 dias, enquanto a Mediana similar obtida para o período pós-nacionalização foi de 37 dias.

O estoque ou fila de Pareceres a distribuir no período pré-nacionalização era de 19 Pareceres, enquanto no período pós-nacionalização o estoque é de 22 Pareceres, sendo 4 referentes ao que seria o âmbito regional do Escor07.

Na Tabela 4, pode-se reparar o espectro de valores obtidos, os valores mínimos e máximos de distribuição e de duração na elaboração de Pareceres, bem como os valores médios, as medianas e o desvio padrão.

Tabela 4: Resultados Obtidos Pareceres Pré x Pós (em dias)

	Pré-Nacionalização Escor07	Pós-Nacionalização GNP
Tempo Distribuição		
0 – 10	28	47
11 – 50	13	63
51 – 100	3	12
101 – 200	2	2
Acima de 200	11	0
Total	57	124
Tempo Médio	110	18
Mediana	17	14
Menor Valor Observado	0	0
Maior Valor Observado	647	131
Desvio Padrão	201	23
Tempo Elaboração		
0 – 10	11	7
11 – 50	24	37
51 – 100	13	33
101 – 200	5	21
Acima de 200	4	0
Total	57	98
Tempo Médio	58	48
Mediana	36	37
Menor Valor Observado	0	1
Maior Valor Observado	277	112
Desvio Padrão	62	45

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

5.3.3 Atividade Sistêmica Comissões em Processos Disciplinares

Conforme já mencionado, o Grupo Nacional de Comissões (GNC) foi criado em 16/10/2020, por intermédio da Portaria Coger nº 128, recebendo os estoques de demandas por uma migração programada dos trabalhos dos Escritórios de Corregedoria durante o ano de 2020, restando efetivamente implantado em 2021, ano limite da pesquisa, o que nos leva a ter um ano de corte temporal para a coleta de dados da fase pós-nacionalização.

Já o corte temporal para a fase pré-nacionalização foi representado pelos anos de 2015 a 2020, período de 6 anos para a coleta de dados. Mais uma vez, repisa-se que esta população se refere às Comissões do Escritório de Corregedoria da RFB na 7ª RF (Escor07). Justifica-se o ano de 2015 para início do corte temporal o fato de se buscar uma população de pesquisa mais representativa qualitativamente, abandonando-se, assim, o prazo inicial em tese

pretendido de 2017. Já para o período pós-nacionalização a população observada se refere às Comissões tratadas pelo GNC, em âmbito nacional.

Desta forma, foram observados 185 Processos Administrativos Disciplinares (PADs) para o período pré-nacionalização que contou com 25 grupos de trabalho formados, cada um, por 3 servidores (com repetição). Já o GNC possui 269 PADs trabalhados recebendo 215 migrados dos Escritórios de Corregedoria, 111 foram encerrados, 58 instaurados e 158 se encontram em andamento, contando com 28 grupos de trabalho, formados cada um por 3 servidores (sem repetição).

O tempo médio de distribuição dos PADs obtido para o período pré-nacionalização foi de 112 dias e a Mediana 13 dias, enquanto podemos afirmar que a distribuição de PADs para o período pós-nacionalização é imediata. Existindo somente um interstício não maior que 30 dias entre a data do despacho decisório pela distribuição e a data mensal programada para a publicação das competentes Portarias designadoras de Comissões em PADs, sem prejuízo de eventual distribuição de urgência, em data imediatamente subsequente ao ato de gestão decisório. Por oportuno, observa-se que esta distribuição da demanda correcional em questão é conhecida tecnicamente como **instauração** do Processo Disciplinar.

O tempo médio para a execução dos trabalhos de Comissões em Procedimentos Disciplinares obtido para o período pré-nacionalização foi de 981 dias (aproximadamente, 2 anos e 8 meses), enquanto o tempo médio similar obtido para o período pós-nacionalização foi de 431 dias (aproximadamente, 1 ano e 2 meses).

A Mediana para a execução dos trabalhos de Comissões em Procedimentos Disciplinares obtida para o período pré-nacionalização foi de 914 dias (aproximadamente, 2 anos e 3 meses), enquanto a Mediana similar obtida para o período pós-nacionalização foi de 377 dias (aproximadamente, 1 ano e 12 dias).

O estoque ou fila de Procedimentos a distribuir no período pré-nacionalização era de seis Procedimentos Correcionais, enquanto no período pós-nacionalização o estoque foi *zerado*.

Na Tabela 5, pode-se reparar o espectro de valores obtidos, os valores mínimos e máximos de distribuição e de duração da apuração da Comissão, bem como os valores médios, as medianas e o desvio padrão.

Tabela 5: Resultados Obtidos Comissões em PADs Pré x Pós (em dias).

	Pré-Nacionalização Escor07	Pós-Nacionalização GNC
Tempo Distribuição		
0 – 10	67	58
11 – 50	28	0
51 – 100	8	0
101 – 300	21	0
Acima de 300	20	0
Total	144	58
Tempo Médio	112	0
Mediana	13	0
Menor Valor Observado	1	0
Maior Valor Observado	890	0
Desvio Padrão	190	0
Tempo Comissão		
0 – 120	1	0
121 – 360	10	53
361 – 720	35	48
721 – 1080	42	8
1081 – 1440	28	2
Acima de 1440	26	0
Total	141	111
Tempo Médio	985	431
Mediana	914	377
Menor Valor Observado	199	181
Maior Valor Observado	1995	1118
Desvio Padrão	465	237

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

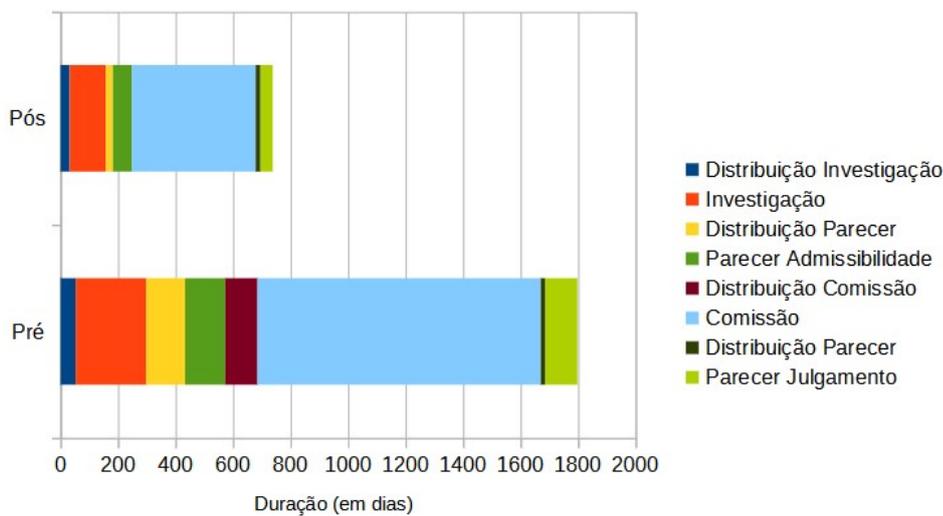
5.3.4 Análise Conjunta dos Resultados Demonstrados em 5.3

Assim, após a análise demonstrada nas seções anteriores, pode-se, seguramente, concluir que a nacionalização das atividades sistêmicas da Corregedoria da RFB proporcionou resultados comparativos de melhor desempenho na distribuição e na realização destas, desagofando os Escritórios mais sobrecarregados e prestigiando os eventualmente ociosos, cumprindo com o objetivo contido nas portarias de criação dos grupos nacionais de equalizar os procedimentos correccionais e a sua distribuição entre os servidores da Corregedoria da RFB. O ponto alto destes resultados seria a distribuição/instauração de Processos Disciplinares de forma imediata e a redução a zero dos estoques destes, pertencentes ao GNC.

Todas as atividades sistêmicas, representadas por seus grupos nacionais GNI, GNP e GNC, mostram resultados de melhor rendimento quando comparados aos que se obtinha na

fase pré-nacionalização, representada pelo Escor07. Uma simulação utilizando-se os tempos médios de todas as fases de um Procedimento Correccional dão bem esta noção, conforme pode-se observar no Gráfico 3. O resultado obtido do total dos tempos médios do período Pré foi de 1.797 dias e do período Pós 738 dias, o que revela o desempenho positivo do processo de reestruturação.

Gráfico 3: Duração do Procedimento Correccional em Tempos Médios – Pré x Pós

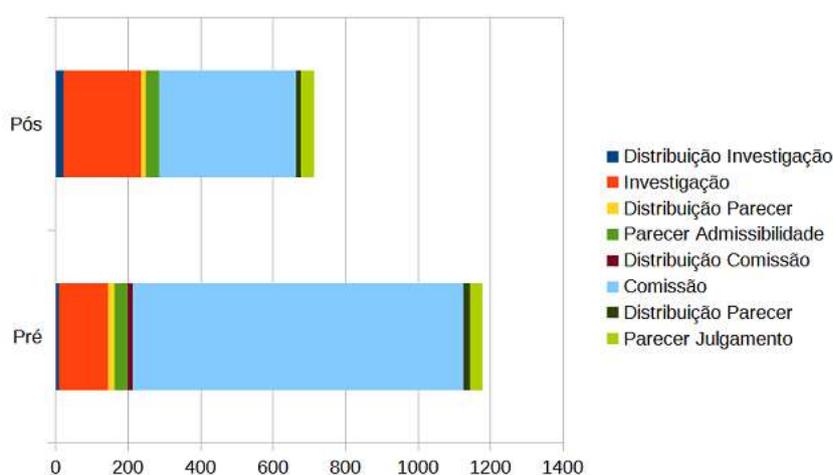


Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Para não nos prender a tempos médios, foram elaboradas as Tabelas 1, 4 e 5 com as faixas de valores temporais de distribuição e execução dos trabalhos por atividade sistêmica permitindo-nos observar a incidência, distribuição e concentração destes. Em todos os casos, a média dos resultados do período Pré se encontra fora da faixa de valores de maior concentração. O que demonstra dispersão dos valores obtidos, corroborada pelos altos valores de desvio padrão. Já a média dos resultados do período Pós se encontra na faixa de valores de maior concentração. O que permite concluir que há equilíbrio e homogeneidade dos valores da população estudada, corroborada pelos baixos valores de desvio padrão. Perseguindo esta lógica, pode-se concluir que os valores de extremo observados, valores mínimos e máximos, contribuíram, significativamente, para a dispersão dos resultados, os famosos *outliers*. Esta afirmação é corroborada pelos valores de Mediana encontrados. Destacando-se ocorrências significativas de diferenças entre esta e o valor de média correspondente, principalmente no período pré-nacionalização, como no caso do tempo de distribuição da atividade Comissão, que apresentou 112 dias de média e 13 de mediana; do tempo de distribuição da atividade Pareceres, que apresentou 110 dias de média e 17 de mediana; e do tempo de distribuição da

atividade Investigação, que apresentou 53 dias de média e 7 de mediana. Destacam-se também alguns casos de valores mais baixos de mediana para o período pré em relação ao período pós, em demonstração inusitada e surpreendente de melhor rendimento do primeiro, especificamente nos eventos de distribuição e execução das atividades de Investigação, sendo apurados 7 dias no pré contra 22 no pós e 138 dias no pré contra 212 no pró, respectivamente. Porém, refazendo-se a simulação se utilizando dos tempos de mediana de todas as fases de um Procedimento Correcional, observa-se que ainda dão conta de melhor rendimento o período pós, conforme se pode observar no Gráfico 4. O resultado obtido do total das medianas do período Pré foi de 1178 dias e do período Pós 713 dias.

Gráfico 4: Duração do Procedimento Correcional em Medianas – Pré x Pós



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Para o caso das atividades sistêmicas de Investigação, tem-se que o Tipo da Notícia de Irregularidade, que diz sobre a importância desta, influencia no tempo para a distribuição. Uma denúncia vaga e imprecisa é preterida por outra que apresenta dados básicos necessários ao início do apuratório, eventualmente potencializados pela gravidade e/ou poder ofensivo ao bem tutelado pelo Estado, notadamente, por ações que envolvam corrupção, valimento do cargo, fraudes diversas e improbidade administrativa.

Registra-se também que eventual determinação de investigação por instituição externa (Justiça Federal, MPF e CGU), bem como a eventual proximidade de prescrição da pena geram menor (ou imediato) tempo de instauração de procedimento e elaboração de Pareceres ou Informações.

A quantidade de investigados num mesmo episódio também influencia na duração da Investigação. O que significa que quanto mais servidores investigados maior a duração dos trabalhos investigativos. Em caso concreto, levado a efeito por operação conjunta com órgão policial, somaram-se 12 servidores investigados sobre a suspeita de corrupção e enriquecimento ilícito, levando a duração da investigação para 1.313 dias.

Já o Cargo do servidor envolvido influencia de maneira indireta na duração do PAD, pois quanto maior os vencimentos deste mais qualificado poderá ser o Escritório de Advocacia, eventualmente, contratado para a sua defesa. Ao passo que, na outra direção, quanto menor os vencimentos do servidor envolvido, menos qualificada poderá ser a sua defesa, a ponto de, em alguns casos, contar com a ajuda de parentes e amigos advogados, ou nem isto.

Neste diapasão, Butruce e Teixeira (2022) apontam em seu recente trabalho que a participação de procurador constituído no PAD chega a fazer parte de 76% dos procedimentos com prazo excessivo de duração (acima de 3 anos), representado 103 dos 135 PADs observados, salientando-se que o tempo de duração do PAD é inversamente proporcional aos interesses públicos e diretamente proporcional aos interesses privados envolvidos.

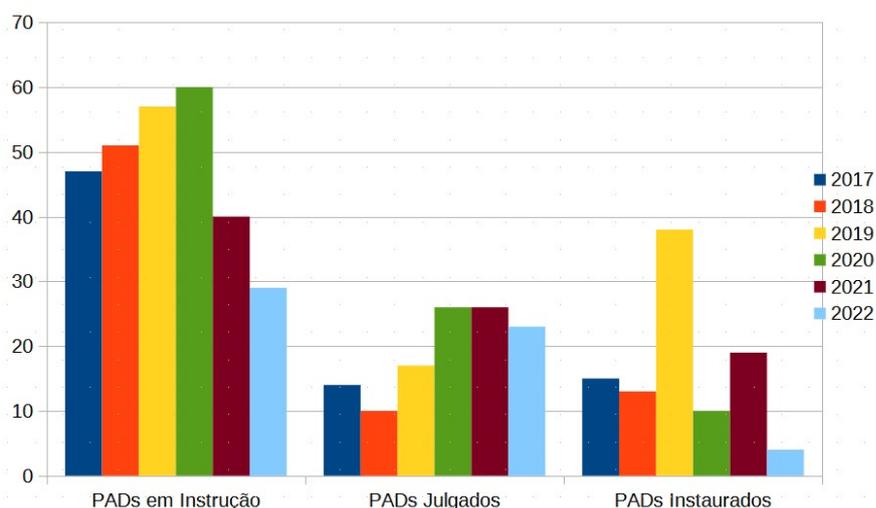
Por oportuno, remetendo-se à coleta de dados realizada, observou-se que dos cinco sucessos judiciais alcançados por servidores que sofreram penalidades expulsivas (Demissão e Cassação de Aposentadoria) no âmbito do Escor07, para o período de 2015 a 2021, em reintegração definitiva ou provisória, todos pertencem ao cargo de maiores vencimentos na instituição, o de Auditor-Fiscal.

Nesta dimensão, cabe ressaltar que não foram observadas possíveis influências no apuratório por investigados que ocupassem cargos ou funções de relevo na RFB. Hipótese aventada, porém, não constatada por Cabral, Pereira e Reis (2020), mas constatada por Barbosa, Cabral e Lazzarini (2008), quando mencionam que a posição hierárquica ou atributos da função poderiam afetar o curso do procedimento disciplinar.

Quanto ao tipo de Assunto, tem-se que o Patrimonial é o que mais influencia na duração de um PAD. Observou-se que, dos 96 PADs com duração acima de 720 dias, para o período Pré-Nacionalização, representados na Tabela 5, 49 são do tipo Patrimonial, ou 51% destes. Neste sentido, Butruce e Teixeira (2022, p. 37) reafirmam que os resultados demonstram que as questões patrimoniais costumam ensejar maior tempo total médio de duração dos PADs em comparação com apurações de ilícitos funcionais.

Outra discussão interessante que se pode abordar refere-se à redução do número de Processos Administrativos Disciplinares em instrução (Gráfico 5) relacionados ao Escor07. Os 60 PADs em instrução existentes, em 2020, passaram para 40 PADs em instrução, em 2021 e para 29, em 2022. Pode-se inferir que as razões desta redução estão vinculadas a maior eficiência organizacional gerada com a criação dos Grupos Nacionais, ou seja, uma melhora significativa no fluxo procedimental dos trabalhos. Neste sentido, corrobora um aumento do número de PADs julgados, dos 10 PADs julgados, em 2018, para 26, em 2020 e em 2021, e 23, em 2022; ou seja, o andamento mais rápido dos procedimentos intermediários proporcionou se chegar mais rápido ao final.

Gráfico 5: Quantitativos de PADs do Escor07 – Período 2017 a 2022



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Excepcionalmente, para o Gráfico 5, acrescentou-se o ano de 2022 no corte temporal, considerando-se que não houve maiores dificuldades na obtenção daqueles resultados inerentes ao mencionado ano de apuração e de que esta informação poderia enriquecer o apresentado.

Outra condição verificada e importante de ser apresentada é que os trabalhos correcionais de Investigação (GNI) e Comissões (GNC) encontram-se ocupando a carga máxima de procedimentos por servidor atuante. Para cada servidor da investigação existem nove trabalhos/processos alocados e para cada servidor das comissões em PADs existem seis trabalhos/processos alocados, números constatados na pesquisa documental e corroborados por

Butruce e Teixeira (2022). Assim, faz-se acender luz de alerta quanto à iminente necessidade de captação de servidores para integrar o corpo funcional da Corregedoria.

Após a discussão dos dados, a questão que se coloca é a seguinte: *o que levou a um menor tempo de realização das atividades sistêmicas no período pós-nacionalização, se estas já existiam, mesmo que informalmente, no período pré-nacionalização, ou seja, já havia destinação prática de quais servidores lotados no Escor07 exerceriam, especificamente, as atividades de investigação, de comissões e de pareceres, bem como o fato atual dos grupos nacionais GNI e GNC encontrarem-se com seus servidores em carga máxima de trabalho.*

Para respondê-la, vamos ressaltar algumas constatações retratadas ao longo da pesquisa, advindas com a Reestruturação Organizacional em estudo:

- Definição das temáticas Patrimonial, Funcional e Entidades Privadas, as quais foram atribuídas a determinados grupos de servidores, mantendo-os fixos no desempenho destas, promovendo os consequentes aprimoramento e especialização no desempenho dos procedimentos demandados, permitindo, assim, um melhor rendimento pelo aprofundamento do conhecimento específico do assunto tratado. Ressalta-se que esta prática administrativa não era adotada no período pré, principalmente na manutenção de servidores por especialidade, chegando a ter alguns atores realizando tipos diferentes de atividades sistêmicas ao mesmo tempo, fato que pode ser justificado pelo excesso de demandas a que se submetia o Escritório de Corregedoria na 7ª RF;
- Ganho de corpo da Corregedoria pela nova estrutura implantada, gerando robustez nos enfrentamentos de questões e incidentes jurídico-administrativos provocados durante o percurso dos procedimentos disciplinares, tendo o PAD em especial.

Adicionalmente às medidas mencionadas e, reportando-se ao objetivo-mor do processo de reestruturação/nacionalização, que é promover maior celeridade nos procedimentos disciplinares, sem com isto causar perda de qualidade, pôde-se constatar, corroboradas pelo trabalho de Butruce e Teixeira (2022), algumas outras ações de relevo tratadas pelo órgão nesta direção, como: a efetivação da objetividade nas investigações e apurações, evitando-se a realização de atos desnecessários, meramente protelatórios, ou de retorno não significativo ao deslinde do feito; e a rapidez no entendimento das características de um novo trabalho trazidas pela utilização da Matriz de Responsabilização, por se manter transversal ao longo de todo o procedimento correccional.

Por oportuno, cabe nos reportar ao caráter qualitativo e, portanto, não mensurável, ao menos ao que aqui se propôs nesse estudo sobre as dimensões e variáveis trazidas no bojo das análises realizadas, permitindo-nos *conhecer o quê e como*, e não, necessariamente, *o quanto*, impactaram estas no desempenho organizacional pesquisado (CRESWELL, 2007; MILONE, 2004).

Observa-se, ainda, a coincidência temporal entre a adoção da reestruturação organizacional e das mencionadas ações de promoção de celeridade dos procedimentos correccionais torna impossível, ou ao menos, pouco aconselhável, a identificação em separado dos impactos proporcionados por cada uma destas.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL

Para a proposição de intervenções de aprimoramento das atividades sistêmicas impactadas pela reestruturação organizacional na corregedoria da RFB, conforme Objetivo Específico (c) desse estudo, propõe-se:

- Quanto ao aspecto da Estrutura Organizacional, tratado no capítulo 5.2, de promover ações no sentido de ajudar a definir e adotar unicidade de entendimentos das decisões dos Chefes de Escritório, em atuação fomentada pelos Supervisores, Coordenadores (em flutuação ao Nível Intermediário) e Chefes do Seaco, entre os atores do Núcleo Operacional e os Chefes de Escritório, durante o desenvolvimento dos procedimentos correccionais das respectivas atividades sistêmicas, buscando-se a padronização e uniformização necessárias à realização de um trabalho harmônico e efetivo, evitando-se a multiplicidade de entendimentos, conforme os ensinamentos de Mintzberg (2017) e Seiffert e Costa (2007). Para tal, entende-se que são válidas tanto a harmonização de entendimentos em descentralização vertical (entre Chefe de Escritório e atores do Núcleo Operacional), quanto a horizontal (entre os Chefes Escritório). Ou seja, buscar-se-ia, preferencialmente, harmonização de entendimentos entre os Chefes de Escritório, tendo em vista a descentralização horizontal da estrutura estudada, onde constam dez Chefes, isto é, dez autoridades pensantes. Adicionalmente, buscar-se-ia estabelecer harmonia entre os trabalhos desenvolvidos pelos Núcleo Operacional e os Chefes de Escritório tendo em vista a descentralização vertical da estrutura. Nesse sentido, os primeiros deveriam se balizar nos entendimentos personalíssimos do segundo, sem perder de vista os aspectos relativos à legalidade, autonomia e inovação dos processos de trabalho desenvolvidos pelo dois setores.
- E a efetivação de atuação dos Supervisores/Coordenadores junto aos Chefes de Escritório, na atualização contínua destes sobre as nuances e características dos procedimentos disciplinares em curso, em todas as suas fases e atividades sistêmicas, a fim de mantê-los devidamente informados, permitindo mais segurança e qualidade em suas decisões de praxe.

Incluem-se também neste aspecto ações destinadas à promoção de comunicação e inter-relacionamento entre os Grupos Nacionais, para fins de integração e soluções em comum acordo, evitando-se as chamadas caixas-pretas e/ou que se encerrem em si próprios, ou coisas do tipo, obtidas nos depoimentos de alguns atores.

Por oportuno, alerta-se que, ao final, sobre possíveis estudos sobre esse tema-objeto, consta recomendação de pesquisa sobre o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional da Corregedoria da RFB.

Salienta-se, mais uma vez, que a implementação que se propõe deva ser cautelosa ao ponto de se evitar: a inibição da inovação nas atividades laborais executadas pelos atores impactados nos processos de intervenção; mitigar a autonomia de decisões dos Chefes de Escritório e dos demais atores envolvidos no procedimento correccional; e a violação de qualquer norma jurídica do Direito Disciplinar.

Por oportuno, consigna-se que foi observado ao longo das entrevistas um certo desestímulo por parte de alguns depoentes atuantes do Núcleo Operacional, quanto à multiplicidade de entendimentos encontrada por estes. É perfeitamente entendível que, após dedicarem-se a um determinado trabalho, os atores envolvidos vejam o produto deste ser rejeitado, mesmo que em parte, quando em outras oportunidades, em circunstâncias similares, não o seria. Desse modo, espera-se que as ações aqui propostas alcancem indiretamente o resgate da motivação ao desempenho das atividades destes atores, pertencente à dimensão da Satisfação no Trabalho, tão bem trabalhada no constructo do comprometimento organizacional trazido por Siqueira (2008).

Neste diapasão de promover a integração e interação e a comunicação entre os atores envolvidos nos diversos Grupos Nacionais, propõe-se a promoção de reuniões sistêmicas, cursos, seminários e congressos, de preferência presenciais, sobre as temáticas que envolvem o desenvolvimento das atividades sistêmicas. Esta propositura, já mencionada anteriormente, alcança dois propósitos, um primeiro de promover a capacitação dos servidores do órgão, e, um segundo, de forma consequente, de provocar a interação de seus participantes, com o convívio, tão raro nestes dias de trabalho remoto, e a troca salutar de ideias e entendimentos, promovendo, assim, uma renovação de motivação e comprometimento organizacional.

Uma outra propositura que se faz é simples, porém, não menos importante, seria uma alteração na estrutura atual. Trata-se de promover o GNP para receber as notícias das supostas irregularidades e assim tratá-las num primeiro momento, função atualmente exercida pelo GNI. O que se deseja é imprimir maior celeridade inicial no tratamento da questão, avaliando-a de forma criteriosa, seletiva, sobre as possibilidades e viabilidades de investigação trazidas à Corregedoria, pela análise da demanda inauguradora. Por outro lado, entende-se que a atividade

de natureza investigativa, desenvolvida pelo GNI, não seria recomendada neste momento inicial, quando se deveria fazer uma filtragem limitada ao aspecto jurídico/factual de quais notícias devam lograr continuidade, sendo os fatos efetivamente investigados e finalmente apurados, tornando o modelo adotado mais inteligente.

Aproveitando-se a capacidade técnica de seus servidores e o parque de TI instalado, propõe-se a criação de um repositório digital de procedimentos correccionais específicos, contendo os assuntos considerados pela instituição como os mais importantes e/ou mais comumente enfrentados, assim como a manualização básica destes procedimentos. Inegável o ganho de tempo, a diminuição de custo e a mitigação de eventuais erros procedimentais que estes recursos de disponibilização e padronização poderiam gerar.

Outra questão se faz urgente, a captação de novos servidores para o sistema correccional. Vimos que os grupos GNI e GNC estão trabalhando com a carga máxima de procedimentos por servidor. Ou seja, qualquer baixa na área de pessoal pode significar o aumento da fila de espera dos estoques de demandas. Nesta linha, a captação de servidores também pode permitir que a função de supervisão possa ser executada de forma exclusiva, sem eventual acumulação com as demais. Atualmente, um Supervisor exerce funções cumulativas em participações como chefe de Escritório de Corregedoria, membro de Sindicâncias Investigativas, Patrimoniais e de Inquérito, e Parecerista. Assim, propõe-se promover ações para captação de servidores, por intermédio de seleção interna especializada, não genérica, observando-se a urgência que o caso requer. Para isso, poderia se utilizar a intranet institucional para a divulgação de forma efetiva de captação de pessoas, eventualmente promovidas pela Corregedoria, e, se possível, acompanhada de algum tipo de vantagem legal aos servidores novos; da mesma forma que existe a vantagem de possibilidade de escolha de uma nova lotação, após três anos de participação no sistema correccional. Promoções automáticas, dentro da respectiva carreira, sem avaliação, por exemplo, poderiam ser um dos incentivos legais ao certame.

Criada em 1997, a Corregedoria da RFB existe há 25 anos e ainda não tem um sistema informatizado próprio para a gestão e operacionalização de suas atividades que se faz, ainda mais essencial e necessário, nestes tempos de nacionalização. Assim, propõe-se o desenvolvimento de um sistema de informação, aproveitando-se os recursos de TI instalados, desenvolvido pelos próprios técnicos do órgão (RFB), atendendo às características e definições estabelecidas pela Coger/RFB, e, se possível, mesmo que parcialmente, que seja integrado aos demais sistemas de TI aderentes à temática, como o ePAD (começou a ser adotado recentemente, será substituído do CGU-PAD), o SA3 e o e-Processo.

Apesar de desnecessária menção das vantagens que um sistema informatizado possa trazer para fins de justificativa em aderência ao aqui tratado, salienta-se os seguintes aspectos:

- a disponibilização de informações dos procedimentos realizados por cada um dos Grupos Nacionais, possibilitando ações no sentido de mitigar as dificuldades de comunicação existentes entre os Grupos, com os Chefes de Escritório e demais atores do sistema correccional, bem como a possibilidade de se conhecer e conseqüentemente unificar os eventuais entendimentos múltiplos ora constatados;
- a possibilidade de se saber a qualquer tempo em quantos e quais procedimentos correccionais cada um dos servidores atuantes no órgão faz parte, permitindo uma gestão mais equilibrada na distribuição das demandas;
- o controle de prazos e possibilidade de emissão automática das competentes portarias periódicas de recondução/prorrogação dos procedimentos correccionais, bem como a disponibilização de modelo padronizado dos documentos mais utilizados nas atividades da Coger;
- a possibilidade de gestão remota do universo correccional, obtenção de dados estatísticos de desempenho e demais consultas e relatórios gerenciais de interesse, para citar apenas algumas das possibilidades.

Para a proposição de uma agenda de eventuais intervenções voltadas para consolidar e difundir internamente as inovações positivas da gestão correccional adotadas pela RFB, alcançadas pelo processo de nacionalização de suas atividades sistêmicas, conforme Objetivo Específico (c), sugerem-se as seguintes ações:

- Divulgar o modelo de design de cinco partes de Mintzberg (2017), como uma estrutura que se fez harmônica ao modelo organizacional da Corregedoria da RFB, mostrando-se completa em todas as suas divisões hierárquicas e funcionalidades. Neste sentido, poderia ser de utilidade para os demais órgãos da instituição, servindo a uma eventual adaptação à proposta apresentada ou, até mesmo, criando-se uma nova estrutura, isto, evidentemente, se for o caso, considerando-se a variedade de estruturas organizacionais existentes na RFB; e

- Divulgar o modelo de nacionalização adotado pela Corregedoria da RFB e seus resultados, principalmente a diminuição do tempo de distribuição das demandas, a consequente diminuição dos estoques, assim como a diminuição do tempo de execução das atividades sistêmicas, pelo desafogo dos Escritórios mais sobrecarregados e prestígio dos eventualmente ociosos, sem se afastar da segurança jurídica e qualidade dos trabalhos, bem como as demais características favoráveis que mereçam destaque.
Promover as divulgações mencionadas:
- Por intermédio de palestras remotas, utilizando-se do parque de TI instalado e do Microsoft Teams, com preliminar divulgação do evento via Portal de Notícias (Informe-se) da intranet e correio eletrônico institucional, direcionadas, principalmente, aos gestores da RFB e demais servidores que atuam na área de reestruturação organizacional, e, em um primeiro momento, até como caráter piloto, aos servidores atuantes no sistema correccional do órgão; e
- Disponibilizando a presente pesquisa na Biblioteca Digital da intranet institucional, na pasta de Monografias e Dissertações, com posterior divulgação pelo Portal de Notícias (Informe-se) da intranet.

No Quadro 10 pode-se obter, de forma consolidada, as propostas de intervenção relacionadas, considerando os objetivos específicos do item C (Propor eventuais intervenções voltadas para o aprimoramento das atividades sistêmicas impactadas pela reestruturação organizacional e Propor uma agenda de eventuais intervenções voltadas para consolidar e difundir internamente as inovações positivas da gestão correccional adotadas pela RFB, alcançadas pelo processo de nacionalização de suas atividades sistêmicas).

Quadro 10: Propostas de Intervenção Organizacional

Objetivos Específicos	Problemas Identificados	Ações	Finalidade	Atores Envolvidos e Procedimento	Observações
C1	Multiplicidade de entendimentos.	Promover ações no sentido de ajudar a definir e adotar unicidade de entendimentos das decisões dos Chefes de Escritório.	Evitar a multiplicidade de entendimentos, porém, preservando-se: eventuais inovações trazidas pelos atores no Núcleo Operacional; a autonomia de decisões dos Chefes de Escritório e dos demais atores envolvidos no procedimento correcional; e o caráter legalista imposto pelas normas do Direito Disciplinar.	Atuação de Supervisores e Coordenadores (em flutuação ao Nível Intermediário) no sentido de promover entendimento entre os atores do Núcleo Operacional e os Chefes de Escritório, durante o desenvolvimento dos procedimentos correccionais das respectivas atividades sistêmicas, buscando-se a padronização e uniformização necessárias à realização de um trabalho harmônico e efetivo.	São válidas a harmonização de entendimentos em descentralização vertical (entre Chefes de Escritório e atores do Núcleo Operacional) e horizontal (entre Chefes de Escritório).
	Desconhecimento pelos Chefes de Escritório das características principais dos procedimentos correccionais desenvolvidos no órgão.	Manter informados os Chefes de Escritório sobre as nuances e características dos procedimentos disciplinares em curso, em todas as suas fases e atividades sistêmicas.	Evitar que os Chefes de Escritório desconheçam as características principais dos procedimentos correccionais desenvolvidos no órgão, permitindo mais segurança e qualidade em suas decisões de praxe.	Atuação de Supervisores e Coordenadores (em flutuação ao Nível Intermediário) no sentido de comunicar aos Chefes de Escritório as ações desenvolvidas pelos atores do Núcleo Operacional.	Fica a critério dos Supervisores e Coordenadores a periodicidade das comunicações aos Chefes de Escritório, sem prejuízo de ações pró-ativas destes.
	Grupos Nacionais herméticos.	Promover a comunicação e o inter-relacionamento entre os Grupos Nacionais.	Proporcionar a integração e a adoção de soluções em comum acordo entre os Grupos Nacionais, evitando-se as chamadas caixas-pretas e/ou que os Grupos se encerrarem em si próprios.	Atuação de Supervisores e Coordenadores no sentido de promover a comunicação entre os Grupos Nacionais, buscando-se os entendimentos necessários à realização de um trabalho harmônico e transparente entre as respectivas atividades sistêmicas.	Atuação de forma pró-ativa e/ou por intermédio de agenda própria.
	Isolamento profissional e interpessoal entre aos atores envolvidos, em especial os do Núcleo Operacional.	Promover reuniões sistêmicas, cursos, seminários e congressos, de preferência presenciais, sobre as temáticas que envolvam o desenvolvimento das atividades sistêmicas.	Promover capacitação aos servidores do órgão e, de forma consequente, provocar a interação destes, com o convívio, a troca salutar de ideias e entendimentos, promovendo, assim, uma renovação de motivação e comprometimento organizacional.	Seção de Capacitação e Desenvolvimento, Corregedor e demais Gestores da Coger, na formulação de agenda de eventos de capacitação, bem como atuação dos gestores do órgão na promoção e execução desta.	Utilização das diversas formas de capacitação, cursos, seminários, congressos, reuniões sistêmicas etc.
	Excessivo tempo de análise preliminar da notícia de irregularidade pelo GNI.	Promover alteração na estrutura organizacional da Coger, passando o GNP para receber as notícias das supostas irregularidades, função atualmente exercida pelo GNI.	Imprimir maior celeridade no tratamento da demanda inauguradora, avaliando-a de forma criteriosa e seletiva as possibilidades e viabilidades de apuração, evitando-se eventual realização precoce de atividades de natureza investigativa.	Corregedor e demais Gestores da Coger, para atuar na promoção e execução da alteração estrutural proposta.	A presente proposta não retira o GNI das atividades sistêmicas do órgão.
	Diversidade procedimental utilizada na consecução das atividades sistêmicas, associada ao tempo de execução e eventuais erros cometidos.	Criação de um repositório digital de procedimentos correccionais específicos, contendo os assuntos considerados pela instituição como os mais importantes e/ou mais comumente enfrentados, assim como a manualização básica destes procedimentos.	Ganho de tempo, diminuição de custo e mitigação de eventuais erros procedimentais que estes recursos de disponibilização e padronização poderiam gerar.	Coordenadores e demais Gestores ligados aos procedimentos correccionais a serem depositados digitalmente e manualizados, atores da área de Capacitação da Coger e área de TI da RFB, responsáveis pela Tecnoestrutura e Assessoria de Apoio da Coger no sentido de promover a presente propositura.	Utilizar o parque de TI instalado.
	Quantitativo de servidores menor que o ideal.	Promover ações para captação de servidores, por intermédio de seleção interna especializada, não genérica, observando-se a urgência que o caso requer.	Suprir quantitativa e qualitativamente o quadro de servidores da Coger, em especial o dos Grupos Nacionais GNI e GNC, bem como possibilitar atuação exclusiva da função de supervisão.	Corregedor e demais Gestores da RFB e Coger, no sentido de promover agenda para as divulgações mencionadas.	Adoção de algum tipo de vantagem legal aos novos servidores selecionados, a fim de promover incentivos legais ao certame, bem como efetiva divulgação deste na intranet e correio eletrônico institucional.
Execução precária de relatórios gerenciais, consultas generalizadas, controles de prazo, atos de ofício e demais vinculados ao desenvolvimento do procedimento correcional.	Demandar o desenvolvimento de um sistema de informática para a gestão e operacionalização das atividades da Coger.	Possibilitar a gestão e operação das atividades da Coger de forma automática e instantânea, gerando relatórios gerenciais, visão remota e macro das atividades desenvolvidas, controle de prazos, padronização de modelos de atos de ofício, entre outros recursos que um sistema informatizado possa proporcionar.	Corregedor e demais Gestores da Coger, na solicitação e acompanhamento do desenvolvimento do sistema informatizado requerido.	Utilizar os recursos de TI instalados e desenvolvimento do sistema pelos próprios técnicos do órgão (RFB), gerando custos reduzidos. Proporcionar interação com os demais sistemas de aderência (ePad, SA3, e-Processo).	
C2	Desconhecimento pela instituição dos resultados da presente pesquisa.	Fomentar a divulgação dos modelos teórico-empíricos adotados na pesquisa, considerando eventuais possibilidades de adaptação às demais unidades da instituição.	Promover o debate e o necessário conhecimento pelos demais atores da RFB sobre o modelo de design de cinco partes de Mintzberg (2017) e o modelo de nacionalização adotado pela Coger, na ótica do presente estudo.	Corregedor e demais Gestores da Coger, no sentido de promover agenda para as divulgações mencionadas.	Realização de palestras remotas, utilizando-se do parque de TI instalado, com preliminar divulgação do evento via Portal de Notícias (Informe-se) da intranet e correio eletrônico institucional, direcionadas, principalmente, aos gestores da RFB.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Butruce e Teixeira (2022), a Corregedoria da RFB tem envidado esforços para a redução dos tempos dispensados nos trabalhos correcionais. A criação dos Grupos Nacionais corrobora neste sentido, conforme vimos nos resultados tratados nesse estudo.

Neste diapasão, revisitando a questão de pesquisa sobre segurança jurídica e qualidade dos trabalhos, a quantidade de prescrições das penalidades é um importante indicador para avaliar o desenvolvimento no tempo de um trabalho disciplinar, pois pode determinar os níveis de eficiência e de qualidade dos trabalhos desenvolvidos pelo órgão pesquisado. Assim, a busca por fatores que implicam na aplicação ou não de pena são importantes no presente trabalho, corroborados pelas expectativas da sociedade, cada vez mais relevantes na *accountability* das organizações públicas (CABRAL, PEREIRA e REIS, 2020, p.37). Ainda, necessário se faz ressaltar que, evidentemente, estamos tratando das prescrições que poderiam ter sido evitadas pela ação correcional, colocando-se fora do contexto aquelas cuja inevitabilidade se fez a causa.

O percentual de reintegrações oriundas de penalidades expulsivas também é um indicador que revela qualidade jurídica do trabalho correcional deste órgão; ou seja, quanto menor a quantidade de prescrições e reintegrações, maior a qualidade dos trabalhos (BUTRUCE; TEIXEIRA, 2022, p.15). Os referidos autores mencionam, ainda, que é importante observar que a Corregedoria da RFB possui os melhores indicadores em relação aos demais órgãos do SisCor. Corroboram essa observação as evidências de que no período de 2008 a 2020 houve a aplicação de 623 penalidades expulsivas e 3 prescrições, representando a inexpressiva e não menos importante marca de 0,5%. Já a quantidade de reintegrações definitivas para o período de 2003 a 2017 foi de 21, em 775 penalidades expulsivas aplicadas, representando inexpressivos 2,7%, permitindo-nos inferir importante e significativa qualidade técnica dos trabalhos executados, para o período nacionalização, referendados pelo próprio Sistema de Corregedorias do Poder Executivo Federal – SisCor (BRASIL, 2022f).

Nesta perspectiva, salienta-se que não foram encontrados casos de procedimentos correcionais que eventualmente tivessem sofrido reveses para o período pós-nacionalização, notadamente, reintegração de servidores punidos de forma expulsiva, PADs anulados e prescrições de penalidades. Tais variáveis explicativas constam da relação de Dimensões e Variáveis da presente pesquisa (Quadro 2). Entende-se que, pelo fato de ser a reestruturação recente, novas medidas avaliadoras de segurança jurídica devam ser realizadas em futuro trabalho de pesquisa.

Neste sentido, salienta-se que no período pós-nacionalização houve quatro reintegrações de servidores que sofreram penalidade expulsiva, porém, todos referentes a PADs iniciados e concluídos no período pré-nacionalização, levando-nos a observar, adicionalmente, que a já tão conhecida demora em processos judiciais também tem registros em casos de cunho disciplinar, porém, consagra-se, mais uma vez, a segurança jurídica imposta aos PADs oriundos da Corregedoria da RFB.

Assim, por todo o exposto, entende-se que os dados produzidos conseguiram responder à questão de pesquisa, demonstrando, pois, quais os resultados alcançados pela Corregedoria da RFB, após o processo de reestruturação do órgão. Nesse sentido, ao amparar-se no levantamento, análise e discussão dos resultados levantados, foi possível confirmar os pressupostos de equilíbrio da distribuição de trabalhos, prestigiando os servidores eventualmente ociosos e desafogando os mais sobrecarregados, assim como propiciando a realização de um maior número de tarefas, associada a um menor tempo de distribuição e execução destas, sem que houvesse perdas na qualidade dos trabalhos desenvolvidos; gerando, por conseguinte, diminuição nos estoques das demandas correcionais.

Mostraram-se corroboradas as justificativas de pesquisa na necessidade de se conhecer os efeitos da implementação das ações de nacionalização, a possibilidade de aprofundamento de estudos sobre o tema, servindo como referência para outros órgãos e instituições federais e contribuindo para o fortalecimento e legitimação das atividades da Corregedoria da RFB. Constatando-se, no bojo do apurado, as expectativas de contribuições teórico-empíricas e de relevância prática aventadas, possibilitando necessário e salutar debate sobre estes achados, em especial o caráter peculiar da nacionalização, potencializado pelo alcance do pioneirismo desta, a despeito das temáticas mais específicas trazidas por Espozel (2020) e Fonseca, Magalhães e Castro (2022). Bem como as justificativas de interesses do autor na elaboração deste trabalho, destacando-se: capacitação, qualificação, satisfação pessoal e pelo melhor servir à instituição como um todo.

Entende-se como limitações ao presente trabalho de pesquisa os seguintes aspectos:

- Considerações sobre as características das nacionalizações implementadas em outros órgãos da RFB, para fins de entendimentos e comparações;
- Eventuais repercussões causadas pelas ações de nacionalização aos intervenientes externos, pertencentes ou não à RFB;

- Objeto de estudo da presente pesquisa ainda em fase embrionária, com a consolidação de suas atividades e os prováveis aprimoramentos a acontecer ao longo dos próximos anos.
- Não pertencimento ao escopo da pesquisa os procedimentos disciplinares relacionados a entidades privadas (PAR) e ao Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), por apresentarem-se não significativos aos resultados do presente estudo, os quais totalizaram três PARs e dois TACs, no âmbito do Escor07, desde a incorporação destes ao campo de competências da Corregedoria da RFB, realizada por intermédio da Portaria RFB nº 4.505, de 6 de outubro de 2020, e da Portaria RFB nº 6.483, de 29 de dezembro de 2017, respectivamente.

Considera-se que não houve perda de memória contextual da implantação das ações de nacionalização pelas substituições de alguns de seus gestores organizacionais envolvidos no projeto (CAMÕES, 2013), que não foram poucas: Corregedores, titular e adjunto, Coordenadores do GNI, quatro Supervisores e Chefe do Escor07. Tal fato foi constatado pelas entrevistas realizadas com os gestores/atores remanescentes.

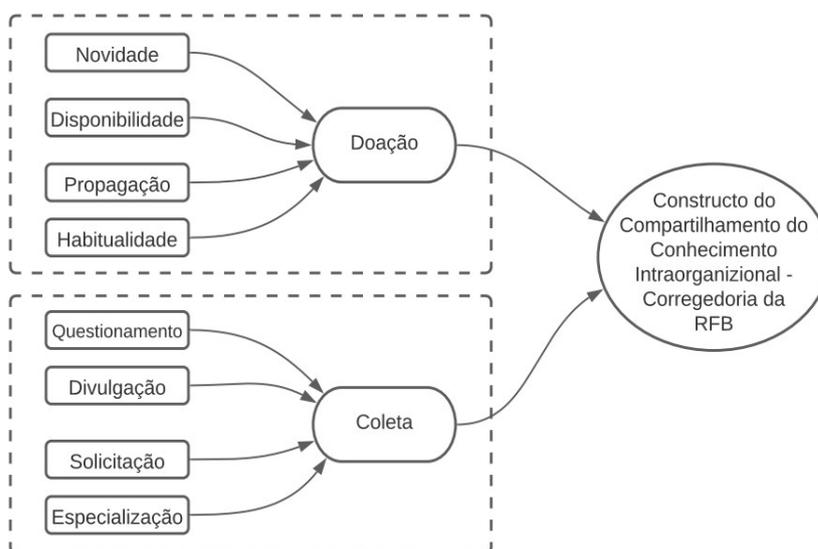
Para próximos estudos, recomenda-se investir em reavaliações dos resultados pós-nacionalização, contando-se com uma esperada evolução, tanto na parte de maturação e atenuação dos problemas de causa estrutural, como a questão da multiplicidade de entendimentos e da compartimentalização dos Grupos Nacionais. Assim como sugere-se observar os resultados inerentes aos fatores que influenciam a segurança jurídica, importantes para a aferição da qualidade dos trabalhos realizados. Salienta-se também como possibilidades a verificação de eventual execução das proposituras aqui esposadas, suas implantações e impactos gerados.

Recomenda-se também um estudo sobre a possibilidade de se regulamentar formalmente o critério de distribuição das demandas correccionais. Conforme já mencionado, a distribuição das demandas atualmente é realizada de acordo com critérios prático-informais, baseados na experiência e conhecimento técnico dos seus gestores, analisando-se as características do que for demandado. Assim, as urgências por determinação judicial, prestação de informações externas, principalmente em casos de subsídios para a defesa da União, assim como a gravidade do fato e a proximidade de prescrição de penalidade são alguns dos fatores prioritários de distribuição das demandas, bem como sua execução, evidentemente.

Contudo, e nas demais situações, comuns ao dia a dia, como ficaria? Talvez critérios bem definidos poderiam ser efetivos na formação de maior transparência, credibilidade, previsibilidade, organização e percepção de segurança processual aos agentes internos e externos à instituição, gerando relações de trabalho mais estáveis e protegidas de turbulências, sem que se perca de vista a autonomia, a discricionariedade e a razoabilidade de seus gestores. Nesta retórica, Fonseca, Magalhães e Castro (2022), aduzem que o próprio Modelo de Maturidade Correcional da CGU/CRG propõe a adoção de critério de priorização para instauração de procedimentos correcionais e, ao final, recomendam que a Corregedoria da RFB estabeleça também os seus critérios, podendo, inclusive, se utilizar/balizar pelos já existentes em outras Corregedorias do SisCor.

Com relação à falta de comunicação, principalmente, entre os grupos nacionais, registra-se que o autor realizou um trabalho avaliativo no componente curricular Métodos Quantitativos do presente curso de mestrado, o qual teve como objeto o estudo da percepção do compartilhamento do conhecimento intraorganizacional da Corregedoria da RFB. Para tal, foi utilizado em adaptação ao caso o constructo trazido por Nodari (2013), conforme Figura 8.

Figura 8: Constructo do Compartilhamento do Conhecimento Intraorganizacional - Coger/RFB



Fonte: elaborada pelo autor com base em Nodari (2013).

De forma objetiva, pois aqui se trata de uma recomendação, este trabalho, de abordagem quantitativa, tendo como população os servidores do Escritório de Corregedoria da RFB na 7ª

RF, concluiu que a dimensão da Doação apresentou resultados desfavoráveis e, ao mesmo tempo, rejeitáveis estatisticamente para servir ao estudo, podendo se levantar hipótese sobre uma instabilidade ou, até mesmo, uma possível insatisfação dos servidores/respondentes com a disseminação do conhecimento no órgão pesquisado, associada ou não a uma ausência de políticas efetivas em relação à temática abordada. Nesta direção, a Doação também estaria associada ao grau de disponibilidade do indivíduo em compartilhar o seu capital intelectual próprio (VRIES; HOOFF; RIDDER, LUU *apud* NODARI, 2013).

Entendeu-se, também, que a natureza sigilosa do trabalho correcional possa ter influenciado na baixa qualidade dos valores para a dimensão da Doação. Ou seja, os atores envolvidos encontram-se acobertados por deveres legais de impedimento genérico quanto à divulgação de suas descobertas e conhecimentos adquiridos durante os trabalhos investigativos, e, mesmo que pudessem, demonstram-se não se sentir à vontade para tal. Ao passo que, parece ser bem-vinda a dimensão da Coleta do conhecimento no ambiente de trabalho, o que indica inclusive uma postura pró-ativa dos atores neste ambiente, os quais se dispõem a procurar o conhecimento para o bem servir, comportamento que deva ser elogiável na instituição, podendo influenciar diretamente de forma positiva no desempenho desta (VRIES; HOOFF; RIDDER, LIN, LUU *apud* NODARI, 2013). Assim, pôde-se considerar como satisfatório o grau de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional no âmbito da Corregedoria da RFB, referente à citada dimensão, Coleta, e o mesmo não se podendo dizer a respeito da dimensão Doação.

Dito isto, para a confirmação das hipóteses/pressupostos transcritos, propõe-se para os próximos trabalhos a realização de pesquisa a fim de estudar a percepção do compartilhamento do conhecimento intraorganizacional na Corregedoria da RFB, utilizando-se como população todos os servidores em exercício no órgão, objetivando a identificação de eventuais problemas e pontos nevrálgicos do compartilhamento do conhecimento, possibilitando, assim, implantação de possíveis soluções indicadas ao caso, com o intuito de servir também como elemento potencializador da comunicação correcional.

REFERÊNCIAS

ALVERGA, C. F. Levantamento teórico sobre as causas dos insucessos das tentativas de reforma administrativa. *Revista do Serviço Público*. Ano 54, n. 3, jul./set., 2003.

BARBOSA, A. C. Q.; CABRAL, S.; LAZZARINI, S. Monitorando a Polícia: um estudo sobre a eficácia dos processos administrativos envolvendo policiais civis na Corregedoria Geral da Bahia. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 47, p. 87-105, out./dez., 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BENOS, T. *et al.* Cooperative's Organizational Restructuring, Strategic Attributes, and Performance: The Case of Agribusiness Cooperatives in Greece. *Wiley Online Library*, v. 32, n. 1, p. 127-150, 2016.

BERGUE, S. T. Cultura e mudança organizacional – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

BIANCO, M. F.; COLBAN, A. L.; SILVA NETO, A. O. A categoria dos Auditores Fiscais da Receita Federal do Brasil: a (des) construção da identidade profissional. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 8, n. 3, artigo 5, p. 453-467, set., 2010.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. **Receita Federal lança vídeo sobre o processo de reestruturação do órgão**. Disponível em: <http://receita.economia.gov.br/noticias/ascom/2019/julho/receita-federal-lanca-video-sobre-o-processo-de-reestruturacao-do-orgao>. Acesso em: 14 out. 2020a.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. **Institucional**. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/acao-a-informacao/institucional>. Acesso em: 11 out. 2020b.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. **Institucional**. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/acao-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional/quadro-geral-das-unidades-descentralizadas>. Acesso em: 29 abr. 2020c.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Corregedoria-Geral da União. **Modelo de Maturidade Correcional**. Disponível em: <https://corregedorias.gov.br/acoes-e-programas/siscor/maturidade>. Acesso em: 6 mai. 2021a.

BRASIL. Instrução Normativa CGU nº 14/2018. Regulamenta a Atividade Correcional no Sistema de Correição do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 16 nov. 2018. 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: 11 mai. 2021b.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. **Institucional**. Disponível em: <https://intranet.receita.fazenda/administracao/ascom/portal-de>

noticias/informe-se/edicoes-de-2020-1/janeiro/edicao-no-2.516-07-01-2022/migrando-seu-equipamento-para-o-dominio-unico-intrarfb. Acesso em: 02 mar. 2022a.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. **Institucional**. Disponível em: <https://intranet.receita.fazenda/administracao/copav/gestao-da-estrutura-organizacional/organograma-rfb>. Acesso em: 07 mar. 2022b.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. **Institucional**. Disponível em: <https://intranet.receita.fazenda/administracao/copav/gestao-estrategica/Processos/imagens-e-arquivos/cadeia-de-valor-impresao-em-a3>. Acesso em: 07 mar. 2022c.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Sistema CGU-PAD**. Disponível em: <https://siscor.cgu.gov.br/web/PAD/Consultar/ConsultaPAD.aspx>. Acesso em: 14 mar. 2022d.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. **Sistema de Apoio às Atividades Administrativas**. Disponível em: <https://sa3.receita.fazenda/php/inicio2.php>. Acesso em: 14 mar. 2022e.

BRASIL. Sistema de Correição do Poder Executivo Federal. **SisCor**. Disponível em: <https://corregedorias.gov.br/acoes-e-programas/siscor>. Acesso em: 06 abr. 2022f.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. **Sistema Eletrônico de Processos - e-Processo**. Disponível em: <https://eprocesso.suiterfb.receita.fazenda/eprocesso/index.html#/ngx/tela-principal>. Acesso em: 23 set. 2022g.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. **Biblioteca Digital**. Disponível em: <https://intranet.receita.fazenda/administracao/coger/biblioteca>. Acesso em: 07 jan. 2023

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Ed. 34; Brasília, ENAP, 1998.

BROWN, H.; ZIJLSTRA, F.; LYONS, E. The psychological effects of organizational restructuring on nurses. **Nursing and Healthcare Management and Policy**, v. 53, n. 3, p. 344-357, 2006.

BUTRUCE, M. C. J.; TEIXEIRA, M. S. Incidentes que Impactam na Duração do Processo e Possíveis Soluções – RFB. Não publicado 2022. Disponível nos arquivos eletrônicos internos da Corregedoria da RFB. Rio de Janeiro, mar. 2022.

CABRAL, S.; PEREIRA, A. B. C.; REIS, P. R. C. Accountability interna em forças policiais: explorando os fatores associados ao desempenho de uma corregedoria de polícia militar. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 92, p. 35-52, 2020.

CAMÕES, M. R. S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. 200fl. Dissertação. (Mestrado em Administração)

Programa de pós-graduação em administração. Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília-DF, 2013.

CANATA Junior, C. L. **A importância da Corregedoria para a Secretaria da Receita Federal do Brasil**. 2013. 44fl. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública, Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização. Programa FGV In Company. Brasília-DF, 2013.

CHAGAS, R. Gestão e Efetividade do PNAGE: A Experiência de Modernização /No Estado de Sergipe em Análise. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 8, n. 1, p. 92-110, 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ESPOZEL, R. M. **Os efeitos da centralização da atividade de inteligência e investigação na Corregedoria da Receita Federal do Brasil**. 2020. 35fl. Trabalho de Conclusão de Curso. Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra. Curso Superior de Inteligência Estratégica (CSIE). Rio de Janeiro-RJ, 2020.

FERNANDEZ, E. P. P. **Melhoria de Governança de TI: uma proposta para a Secretaria da Receita Federal do Brasil**. 2013. 100fl. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública, Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização. Programa FGV In Company. Brasília-DF, 2013.

FONSECA, A. L.; MAGALHÃES, F. F.; CASTRO, I. R. **A Lei Anticorrupção e a adoção de critérios de priorização para a análise de procedimentos correccionais investigativos**. 2022. 20fl. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Pós-Graduação em Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro. Nível de Especialização. UCB. Brasília-DF, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LÉLIS, U. A.; SILVA, M. V.; GOMES, M. A. A. S. Políticas públicas de gestão da Educação do Campo no contexto de reestruturação organizacional do Pronera. **Revista Brasileira de Educação do Campo**, v. 2, n. 2, p. 650-676, 2017.

LIMA, J. M. C.; JACOBINI, J. P. R.; ARAÚJO, M. A. D. Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério Público do Rio Grande do Norte. **Rev. Adm. Pública**, v. 49, n. 6, p.1507-1530, 2015.

MARTINS, C. V. *et al.* Proposta de reestruturação organizacional do Sesc/RN. **NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 53-65, 2018.

MATHISEN, G. E. *et al.* Identifying and managing psychosocial risks during organizational restructuring: It's what you do and how you do it. **Elsevier Journal – Safety Science**, v. 100, p. 20-29, 2016.

MILONE, G. Estatística Geral e Aplicada. cap1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOSVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Rev. Adm. Contemporânea**, v. 15, n. 4, 2011.

NODARI, F. **A relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional, mediada pela capacidade absorptiva**. 2013. 144fl. Dissertação. (Mestrado em Administração) Programa de pós-graduação em administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Porto Alegre-RS, 2013.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, v. 40, n. 1, 2006.

REINBOLD, L. B. **Benchmarking da atividade de investigação disciplinar da Receita Federal do Brasil com a Organização das Nações Unidas: em busca das melhores práticas**. 2016. 73fl. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública, Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização. Programa FGV In Company. Rio de Janeiro-RJ, 2016.

SALTORATO, P.; BENATTI, G. The organizational restructuring performative act under shareholder value management ideology. **Review of Business Management**, v. 19, n. 64, p. 263-288, 2017.

SEIFFERT, P. Q.; COSTA, J. A. Estruturação organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007.

SEPPÄLÄ, P. *et al.* A job resources-based intervention to boost work engagement and team innovativeness during organizational restructuring. For whom does it work?, **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 12, 2018.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008. p. 265-274.

SOARES, D. C.; VIEIRA, A. Reestruturação Organizacional e Reconstrução da Identidade: um Estudo de Caso em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 92-115, 2010.

TEIXEIRA, T. G. O sistema postal brasileiro em transformação: propostas e mudanças na regulação do mercado e na reestruturação do modelo organizacional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (1994-2011). **Rev. Adm. Pública**, v. 48, n. 6, p. 1355-1380, 2014.

TEIXEIRA, T. G. Tendências do setor postal no cenário internacional: liberalização, regulação do mercado, reestruturação organizacional. **Revista Sociedade e Estado**, v. 31, n. 2, 2016.

TEIXEIRA, M. S. Anotações sobre Processo Administrativo Disciplinar. Rio de Janeiro, RJ, 25 nov. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/atividade-disciplinar/arquivos/AnotaessobrePAD25.11.2021.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2022.

XIAO, L. Innovative application of knowledge management in organizational restructuring of academic libraries: a case study of Peking University Library. International Federation of Library Associations and Institutions – **IFLA Journal**, v. 46, n. 1, p. 15–24, 2020.

APÊNDICE A – Roteiro para as entrevistas com atores envolvidos

I – QUALIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Entrevistado 1 – Data da entrevista: 16/04/2021

- 1 Função: Cúpula Estratégica (Escor)
- 2 Idade: 50 a 59 anos
- 3 Cargo: Auditor-Fiscal da RFB
- 4 Tempo em atividade na Função: 15 anos
- 5 Tempo em atividade na Corregedoria: 18 anos

Entrevistado 2 – Data da entrevista: 30/04/2021

- 1 Função: Cúpula Estratégica (Escor)
- 2 Idade: 50 a 59 anos
- 3 Cargo: Auditor-Fiscal da RFB
- 4 Tempo em atividade na Função: 15 anos
- 5 Tempo em atividade na Corregedoria: 15 anos

Entrevistado 3 – Data da entrevista: 13/05/2021

- 1 Função: Assessoria de Apoio (Gatad)
- 2 Idade: 30 a 39 anos
- 3 Cargo: Analista Tributário da RFB
- 4 Tempo em atividade na Função: 6 meses
- 5 Tempo em atividade na Corregedoria: 3,5 anos

Entrevistado 4 – Data da entrevista: 28/12/2021

- 1 Função: Cúpula Estratégica (GNC)
- 2 Idade: 40 a 49 anos
- 3 Cargo: Auditor-Fiscal da RFB
- 4 Tempo em atividade na Função: 5 anos
- 5 Tempo em atividade na Corregedoria: 5 anos

Entrevistado 5 – Data da entrevista: 10/01/2022

- 1 Função: Cúpula Estratégica (GNP)
- 2 Idade: 40 a 49 anos
- 3 Cargo: Auditor-Fiscal da RFB

- 4 Tempo em atividade na Função: 12 anos
- 5 Tempo em atividade na Corregedoria: 12 anos

Entrevistado 6 – Data da entrevista: 08/09/2022

- 1 Função: Cúpula Estratégica (GNI)
- 2 Idade: 40 a 49 anos
- 3 Cargo: Auditor-Fiscal da RFB
- 4 Tempo em atividade na Função: 6 anos
- 5 Tempo em atividade na Corregedoria: 7 anos

Entrevistado 7 – Data da entrevista: 08/09/2022

- 1 Função: Núcleo Operacional (GNP)
- 2 Idade: 40 a 49 anos
- 3 Cargo: Auditor-Fiscal da RFB
- 4 Tempo em atividade na Função: 10 anos
- 5 Tempo em atividade na Corregedoria: 10 anos

Entrevistado 8 – Data da entrevista: 09/09/2022

- 1 Função: Núcleo Operacional (GNI)
- 2 Idade: 30 a 39 anos
- 3 Cargo: Analista Tributário da RFB
- 4 Tempo em atividade na Função: 9 anos
- 5 Tempo em atividade na Corregedoria: 9 anos

Entrevistado 9 – Data da entrevista: 09/09/2022

- 1 Função: Núcleo Operacional (GNI)
- 2 Idade: 50 a 59 anos
- 3 Cargo: Auditor-Fiscal da RFB
- 4 Tempo em atividade na Função: 10 anos
- 5 Tempo em atividade na Corregedoria: 16 anos

Entrevistado 10 – Data da entrevista: 22/09/2022

- 1 Função: Núcleo Operacional (GNC)
- 2 Idade: 40 a 49 anos
- 3 Cargo: Auditor-Fiscal da RFB

- 4 Tempo em atividade na Função: 8 anos
- 5 Tempo em atividade na Corregedoria: 8 anos

Entrevistado 11 – Data da entrevista: 23/09/2022

- 1 Função: Núcleo Operacional (GNC)
- 2 Idade: 30 a 39 anos
- 3 Cargo: Analista Tributário da RFB
- 4 Tempo em atividade na Função: 8 anos
- 5 Tempo em atividade na Corregedoria: 8 anos

Entrevistado 12 – Data da entrevista: 26/09/2022

- 1 Função: Núcleo Operacional (GNP)
- 2 Idade: 50 a 59 anos
- 3 Cargo: Auditor-Fiscal da RFB
- 4 Tempo em atividade na Função: 8 anos
- 5 Tempo em atividade na Corregedoria: 14 anos

Entrevistado 13 – Data da entrevista: 27/09/2022

- 1 Função: Núcleo Operacional (GNP)
- 2 Idade: 50 a 59 anos
- 3 Cargo: Analista Tributário da RFB
- 4 Tempo em atividade na Função: 2 anos
- 5 Tempo em atividade na Corregedoria: 16 anos

II – QUESTÕES NORTEADORAS DA ENTREVISTA

Entrevistados 1, 2 e 3

1 Com base na matriz da proposta de dissertação apresentada, no seu entendimento, qual seria a importância da pesquisa e seu tema para a Corregedoria da RFB? Os resultados, feedback etc, seriam úteis para os administradores da Corregedoria? E para os servidores? E para as demais unidades da RFB? Por quê?

2 A portaria de criação dos grupos nacionais fala em “equalizar os procedimentos correccionais e a sua distribuição entre os servidores da Corregedoria da RFB”, o que seria isto? Quais foram os objetivos da implantação dos grupos nacionais? Existia algum problema ou resultado que se

queria alcançar? Alguns exemplos internos de outras unidades da RFB que tiveram atividades nacionalizadas serviram como incentivo, balizamento? Quais?

3 Após quase dois anos de implantação, como avalia o estado atual das atividades alcançadas pela nacionalização? Atingiu os objetivos propostos, houve evoluções quantitativas e qualitativas? Poderia citar algumas? A nacionalização gerou problemas? Eram esperados? São passageiros? Quais?

4 A função de Supervisor consta da Portaria de criação do GNC. Os demais grupos, GNI e GNP, também têm Supervisores? Terão?

5 Pelos resultados e características conhecidos dos Escritórios de Corregedoria, representados no gráfico ora mostrado (Gráfico 1), entende que o Escritório de Corregedoria na 7ª RF poderia servir como parâmetro de avaliação de resultados dentro da temática que se propõe a presente pesquisa? A não consideração dos demais Escritórios de Corregedoria para a avaliação em questão influenciaria as conclusões e análise do aqui pesquisado?

6 Gostaria de acrescentar algo mais relacionado ao tema e que não tenha sido perguntado?

Entrevistado 4

1 As demandas por instaurações de PAD recebidas pelo GNC conseguem ser distribuídas para a competente Comissão de Inquérito em que prazo médio? Estaria instantânea esta distribuição (instauração)? Esse prazo de distribuição da demanda (instauração do PAD) se mantém constante desde a criação do GNC? Ou seja, existem diferenças deste prazo de distribuição das demandas entre os anos de 2019, 2020 e 2021? Existe alguma matéria com carência de especialistas/grupos de apuração (Fraudes cadastrais, Enriquecimento ilícito, Previdência, Aduana etc)? Teria algum critério para dividir as equipes em EQPAD1, 2 e 3? Por que teria que extinguir Comissões?

2 Quantos servidores ou grupos de Comissão de Inquérito (CI) fixas (seria assim?) encontram-se integrando o GNC, realizando efetivamente a apuração dos PADs? Este número de servidores/grupos de CI variou desde a criação do GNC? Seria possível quantificá-los por ano, 2019,

2020 e 2021? Estão sendo utilizados servidores colaboradores, os não lotados no sistema correcional?

3 Qual a quantidade de PADs que estiveram em instrução sob os cuidados do GNC (mesmo os concluídos) nos anos de 2019, 2020 e 2021?

4 Já é visível que a adequação do assunto a ser apurado ao competente grupo de CI especialista ocasionou uma melhor qualidade aos trabalhos?

5 Alguns aperfeiçoamentos foram realizados a fim de aprimorar as atividades impactadas com a criação dos grupos nacionais, como a criação de supervisores e grupos de apoio administrativo (Gataux e Gatad), e a implementação de Matriz de Responsabilização e Plano de Trabalho. O que precisa ainda ser feito neste sentido? O modelo tem se mostrado eficiente? Valeu a pena tamanha reestruturação organizacional? Existe problema com a gestão de pessoal pelo fato da dupla subordinação dos servidores, já que se encontram lotados e em exercício nos Escor e em atividade no GNC?

6 Gostaria de acrescentar algo mais relacionado ao tema e que não tenha sido perguntado?

Entrevistado 5

1 As demandas por Pareceres e Informações recebidas pelo GNP conseguem ser distribuídas para o competente servidor parecerista em que prazo médio? Estaria instantânea esta distribuição?

2 Esse prazo de distribuição da demanda se mantém constante desde a criação do GNP? Existem diferenças deste prazo de distribuição das demandas entre os anos de 2019, 2020 e 2021?

3 Qual a quantidade de demandas recebidas nos anos de 2019, 2020 e 2021?

4 Quantos servidores pareceristas encontram-se integrando o GNP e realizando efetivamente o atendimento das demandas por Pareceres e Informações? Este número de servidores pareceristas variou desde a criação do GNP?

5 Alguns aperfeiçoamentos foram realizados a fim de aprimorar as atividades impactadas com a criação dos grupos nacionais, como a criação de supervisores e grupos de apoio administrativo (Gataux e Gatad), e a implementação de Matriz de Responsabilização e Plano de Trabalho. O que precisa ainda ser feito neste sentido? O modelo tem se mostrado eficiente? Valeu a pena tamanha reestruturação organizacional? Existe problema com a gestão de pessoal pelo fato da dupla subordinação dos servidores, já que se encontram lotados e em exercício nos Escor e em atividade no GNP?

6 Uma possível resolução de demandas mais rapidamente com a criação do GNI e GNC, uma vez que há um melhor aproveitamento da mão-de-obra nacionalmente disponível, pode ter tornado o fluxo procedimental mais rápido a ponto de encharcar o GNP de demandas? Estão conseguindo dar conta da carga de trabalho?

7 Que competências foram estas incluídas no GNP ao longo do tempo que mencionou?

8 Gostaria de acrescentar algo mais relacionado ao tema e que não tenha sido perguntado?

Entrevistado 6

1 Pelo que se pode constatar pela planilha de ocorrências, existe um estoque de demandas recebidas pelo GNI sem distribuição e/ou tratamento. Como entende a existência deste estoque, administrável, natural, ou algo que deva ser combatido, como eventual carência de pessoal, estabelecimento de critérios mais objetivos no desenvolvimento das atividades investigativas etc? É percebido menor tempo de duração destas atividades?

2 Existe alguma matéria com carência de especialistas/grupos de apuração, com CPF, Enriquecimento ilícito, Previdência, Aduana etc? Como estão divididos os grupos dentro do GNI? Qual o quantitativo de servidores?

3 Alguns aperfeiçoamentos foram realizados a fim de aprimorar as atividades impactadas com a criação dos grupos nacionais, como a criação de supervisores e grupos de apoio administrativo (Gataux e Gatad), e a implementação de Matriz de Responsabilização e Plano de Trabalho. O

que precisa ainda ser feito neste sentido? O modelo tem se mostrado eficiente? Valeu a pena tamanha reestruturação organizacional?

4 Existe problema com a gestão de pessoal pelo fato da dupla subordinação dos servidores, já que se encontram lotados e em exercício nos Escor e em atividade no GNI?

5 Gostaria de acrescentar algo mais relacionado ao tema e que não tenha sido perguntado?

Entrevistado 7, 12 e 13

1 O que você vê de diferenças significativas entre o antes e o depois da criação dos Grupos Nacionais, pela ótica de parecerista? Melhorou, piorou ou foi indiferente? Por quê?

2 Alguns aperfeiçoamentos foram realizados a fim de aprimorar as atividades impactadas com a criação dos grupos nacionais, como a criação de supervisores e grupos de apoio administrativo (Gataux e Gatad), e a implementação de Matriz de Responsabilização e Plano de Trabalho. Na sua opinião, o que precisa ainda ser feito?

3 A quantidade de suas participações em pareceres e informações, de modo geral, aumentou, diminuiu, ou se mantém a mesma?

4 Existe problema com a gestão de pessoal pelo fato da dupla subordinação dos servidores, já que se encontram lotados e em exercício nos Escor e em atividade no GNP?

5 Gostaria de acrescentar algo mais relacionado ao tema e que não tenha sido perguntado?

Entrevistados 8 e 9

1 O que você vê de diferenças significativas entre o antes e o depois da criação dos Grupos Nacionais, pela ótica de participante de investigações? Melhorou, piorou ou foi indiferente? Por quê?

2 Alguns aperfeiçoamentos foram realizados a fim de aprimorar as atividades impactadas com a criação dos grupos nacionais, como a criação de supervisores e grupos de apoio administrativo

(Gataux e Gatad), e a implementação de Matriz de Responsabilização e Plano de Trabalho. Na sua opinião, o que precisa ainda ser feito?

3 A quantidade de suas participações em investigações aumentou, diminuiu, ou se mantém a mesma?

4 Existe problema com a gestão de pessoal pelo fato da dupla subordinação dos servidores, já que se encontram lotados e em exercício nos Escor e em atividade no GNI?

5 Gostaria de acrescentar algo mais relacionado ao tema e que não tenha sido perguntado?

Entrevistado 10 e 11

1 O que você vê de diferenças significativas entre o antes e o depois da criação dos Grupos Nacionais, pela ótica de membro de Comissões de Inquérito? Melhorou, piorou ou foi indiferente? Por quê?

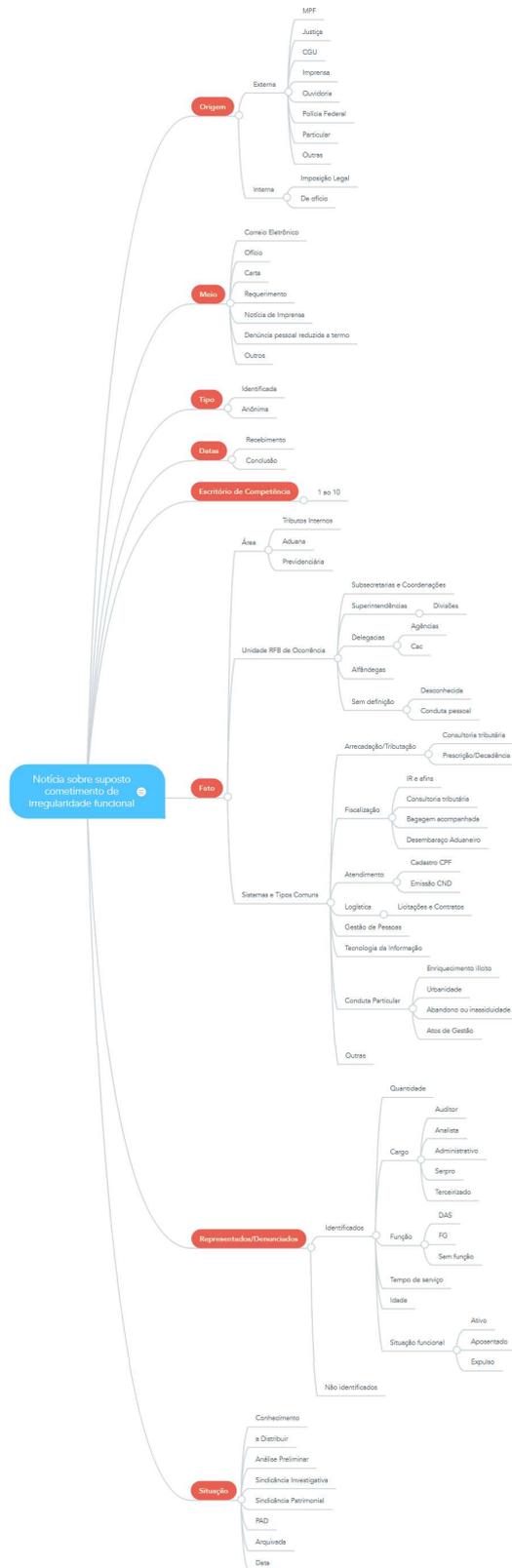
2 Alguns aperfeiçoamentos foram realizados a fim de aprimorar as atividades impactadas com a criação dos grupos nacionais, como a criação de supervisores e grupos de apoio administrativo (Gataux e Gatad), e a implementação de Matriz de Responsabilização e Plano de Trabalho. Na sua opinião, o que precisa ainda ser feito?

3 A quantidade de suas participações em PADs aumentou, diminuiu, ou se mantém a mesma?

4 Existe problema com a gestão de pessoal pelo fato da dupla subordinação dos servidores, já que se encontram lotados e em exercício nos Escor e em atividade no GNC?

5 Gostaria de acrescentar algo mais relacionado ao tema e que não tenha sido perguntado?

APÊNDICE B – Mapa Mental sobre a Notícia de Suposto Cometimento de Irregularidade Funcional



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

ANEXO A – Portarias de Criação dos Grupos Nacionais (nº 168/2019, nº 171/2019 e nº 128/2020)

PORTARIA COGER Nº 168, DE 10 DE JUNHO DE 2019
(Publicada no Boletim de Serviço/RFB – Ano VI – nº 110 – 11/06/2019)

Institui o Grupo Nacional de Investigação, delega a competência para a realização dos procedimentos correccionais investigativos previstos no art. 5º da Instrução Normativa CGU nº 14, de 14 de novembro de 2018, e estabelece a diligência investigativa e a análise preliminar no âmbito da Corregedoria da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil.

O CORREGEDOR DA SECRETARIA ESPECIAL DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL, no uso de suas atribuições e tendo em vista o disposto no inciso I do art. 330 e nos incisos I e II do art. 334, ambos do Regimento Interno da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), aprovado pela Portaria MF nº 430, de 9 de outubro de 2017, considerando o que consta do art. 5º da Instrução Normativa CGU nº 14, de 14 de novembro de 2018, e com vistas a equalizar os procedimentos correccionais e a sua distribuição entre os servidores da Corregedoria da RFB,

RESOLVE:

Art. 1º Instituir o Grupo Nacional de Investigação (GNI), a ser composto pelos servidores da Corregedoria da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) relacionados no Anexo I.

§ 1º Os Coordenadores do GNI são os servidores indicados no Anexo I.

§ 2º A inclusão e exclusão de membros e a designação de Supervisores do GNI serão promovidas, por meio de portaria, por seus Coordenadores.

§ 3º A carga de trabalho dos membros do GNI será distribuída com exclusividade por seus Coordenadores a partir de 1º de janeiro de 2020.

Art. 2º Fica delegada para os Coordenadores do GNI a competência para a instauração dos procedimentos correccionais investigativos previstos no art. 5º da Instrução Normativa CGU nº 14, de 14 de novembro de 2018.

Art. 3º Compete aos Coordenadores do GNI determinar a realização de análise preliminar (ANPRE) e diligência investigativa (DINVE), sem prejuízo do disposto no art. 5º.

§ 1º Considera-se ANPRE o procedimento correccional investigativo, iniciado de ofício ou à vista de representação ou denúncia, com o objetivo de identificar indícios de materialidade e de autoria de fatos irregulares praticados por servidores públicos ou de atos lesivos à Administração Pública federal de responsabilidade de pessoa jurídica, nos termos da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que justifiquem a instauração dos procedimentos correccionais investigativos previstos no art. 5º ou dos procedimentos correccionais acusatórios previstos nos incisos I, II, III e VII do art. 6º, ambos da Instrução Normativa CGU nº 14, de 2018.

§ 2º Considera-se DINVE a ação, com objetivos específicos, realizada durante o transcurso da ANPRE ou dos procedimentos correccionais investigativos previstos no art. 5º da Instrução Normativa CGU nº 14, de 2018, com vistas a subsidiar a identificação de indícios de materialidade e de autoria de fatos irregulares praticados por servidores públicos ou de atos lesivos à Administração Pública federal de responsabilidade de pessoa jurídica, nos termos da Lei nº 12.846, de 2013.

Art. 4º O GNI executará, no âmbito da Corregedoria da RFB, a DINVE, a ANPRE e os procedimentos correccionais investigativos previstos no art. 5º da Instrução Normativa CGU nº 14, de 2018, sem prejuízo da competência prevista no inciso IV do art. 341 do Regimento Interno da RFB, aprovado pela Portaria MF nº 430, de 9 de outubro de 2017, e do disposto no art. 5º.

Art. 5º O Chefe da Divisão de Investigação Disciplinar (Divid) e os Chefes dos Escritórios de Corregedoria (Escor) deverão encaminhar aos Coordenadores do GNI, por meio de processo administrativo formalizado em meio digital, todas as denúncias e representações recebidas a partir da data de início de encaminhamento constante do Anexo II, sem prejuízo do disposto na Portaria Coger-MF nº 24, de 29 de outubro de 2013, e no art. 4º do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015.

§ 1º As denúncias e representações recebidas até a data de início de encaminhamento constante do Anexo II e não submetidas a juízo de admissibilidade deverão ser encaminhadas aos Coordenadores do GNI em conformidade com o cronograma constante do Anexo II, sem prejuízo do disposto na Portaria Coger-MF nº 24, de 2013, e no art. 4º do Decreto nº 8.420, de 2015, ressalvado o disposto no § 2º.

§ 2º Os procedimentos correccionais em andamento com prazo previsto para sua realização deverão ser encaminhados aos Coordenadores do GNI quando da necessidade de nova designação, a partir da data de início de encaminhamento constante do Anexo II, sem prejuízo do disposto na Portaria Coger-MF nº 24, de 2013, e no art. 4º do Decreto nº 8.420, de 2015.

Art. 6º Os casos omissos nesta Portaria serão dirimidos pelos Coordenadores do GNI.

Art. 7º Esta Portaria entra em vigor a partir de 1º de julho de 2019.

Anexo II
Cronograma

Unidade	Data do início do encaminhamento	Data do término do encaminhamento
Divid	01/07/19	31/07/19
Escor01	01/10/19	31/10/19
Escor02	01/08/19	31/08/19
Escor03	01/09/19	30/09/19
Escor04	01/09/19	30/09/19
Escor05	01/10/19	31/10/19
Escor06	01/11/19	30/11/19
Escor07	01/08/19	31/08/19
Escor08	01/12/19	31/12/19
Escor09	01/11/19	30/11/19
Escor10	01/12/19	31/12/19

PORTARIA COGER Nº 171, DE 17 DE JUNHO DE 2019
(Publicada no Boletim de Serviço/RFB – Ano VI – nº 115 – 18/06/2019)

Institui o Grupo Nacional de Pareceristas no âmbito da Corregedoria da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil.

O CORREGEDOR DA SECRETARIA ESPECIAL DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL, no uso de suas atribuições e tendo em vista o disposto no inciso I do art. 330 e nos incisos I e II do art. 334, ambos do Regimento Interno da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), aprovado pela Portaria MF nº 430, de 9 de outubro de 2017, e com vistas a equalizar os procedimentos correccionais e a sua distribuição entre os servidores da Corregedoria da RFB,

RESOLVE:

Art. 1º Instituir o Grupo Nacional de Pareceristas (GNP), a ser composto pelos servidores da Corregedoria da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) relacionados no Anexo I.

§ 1º Os Coordenadores do GNP são os servidores indicados no Anexo I.

§ 2º A inclusão e exclusão de membros e a designação de Supervisores do GNP serão promovidas, por meio de portaria, por seus Coordenadores.

§ 3º A carga de trabalho dos membros do GNP será distribuída com exclusividade por seus Coordenadores a partir de 1º de janeiro de 2020.

Art. 2º Compete ao GNP emitir pareceres e informações correcionais para subsidiar a atuação das unidades, subunidades e grupos da Corregedoria da RFB, exceto os pareceres sobre existência de conflito de interesses, os pareceres em processos de consulta em matéria correicional e as informações decorrentes de pedido de acesso à informação, nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, e sem prejuízo da competência prevista no inciso IV do art. 341 do Regimento Interno da RFB, aprovado pela Portaria MF nº 430, de 9 de outubro de 2017.

Art. 3º Os processos que necessitem da elaboração de parecer ou informação correicional deverão ser encaminhados aos Coordenadores do GNP, formalizados em meio digital, a partir da data de início de encaminhamento constante do Anexo II, sem prejuízo do disposto na Portaria Coger-MF nº 24, de 29 de outubro de 2013, e no art. 4º do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015.

Parágrafo único. Os processos cuja elaboração de parecer ou informação correicional esteja em andamento deverão ser informados aos Coordenadores do GNP, que passarão a acompanhar sua execução, a partir da data de início de encaminhamento constante do Anexo II.

Art. 4º Os casos omissos nesta Portaria serão dirimidos pelos Coordenadores do GNP.

Art. 5º Esta Portaria entra em vigor a partir de 1º de julho de 2019.

Anexo II Cronograma

Unidade	Data do início do encaminhamento	Data do término do encaminhamento
Diacó	01/07/19	31/07/19
Escor01	01/10/19	31/10/19
Escor02	01/08/19	31/08/19
Escor03	01/09/19	30/09/19
Escor04	01/09/19	30/09/19
Escor05	01/10/19	31/10/19
Escor06	01/11/19	30/11/19
Escor07	01/08/19	31/08/19
Escor08	01/12/19	31/12/19
Escor09	01/11/19	30/11/19
Escor10	01/12/19	31/12/19

PORTARIA COGER Nº 128, DE 16 DE OUTUBRO DE 2020
(Publicada no Boletim de Serviço/RFB – Ano VII – nº 200 – 20/10/2020)

Institui o Grupo Nacional de Comissões e regulamenta o inciso III do art. 2º e o § 1º do art. 23, ambos da Portaria RFB nº 4.505, de 6 de outubro de 2020, no âmbito da Corregedoria da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil.

O CORREGEDOR DA SECRETARIA ESPECIAL DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL, no uso de suas atribuições e tendo em vista o disposto nos incisos I e II do art. 354 e nos incisos I e II do art. 358, ambos do Regimento Interno da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB), aprovado pela Portaria MF nº 284, de 27 de julho de 2020, e no inciso III do caput do art. 2º e no § 1º do art. 23, ambos da Portaria RFB nº 4.505, de 6 de outubro de 2020, e com vistas a equalizar os procedimentos correccionais e a sua distribuição entre os servidores da Corregedoria da RFB,

RESOLVE:

Art. 1º Instituir o Grupo Nacional de Comissões (GNC), a ser constituído pelos servidores da Corregedoria da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil que compõem comissões, nos termos do art. 149 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e do art. 5º do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015.

§ 1º Os Coordenadores, Supervisores e membros do GNC são os servidores indicados no Anexo Único desta Portaria.

§ 2º A inclusão e a exclusão de membros e a designação de Supervisores do GNC serão promovidas, por meio de portaria, por seus Coordenadores.

Art. 2º Compete ao GNC efetuar o acompanhamento técnico-gerencial de processos administrativos disciplinares (PAD), sindicâncias disciplinares e processos administrativos de responsabilização (PAR) e, notadamente:

I - indicar, às autoridades competentes, previstas nos incisos II e III do art. 2º da Portaria RFB nº 4.505, de 6 de outubro de 2020, e no inciso III do caput e no § 1º do art. 1º da Portaria ME nº 8, de 9 de janeiro de 2020, os servidores do GNC que constituirão as comissões;

II - executar as atividades relacionadas ao apoio administrativo das comissões e das autoridades competentes para instauração dos procedimentos correccionais previstos no art. 143 da Lei nº 8.112, de 1990 e no art. 2º do Decreto nº 8.420, de 2015; e

III - proceder à orientação técnica aos servidores componentes do GNC.

Art. 3º Os processos referidos no art. 2º deverão ser encaminhados aos Coordenadores do GNC, após a decisão da autoridade competente pela sua instauração, a partir de 1º de novembro de 2020.

§ 1º Os processos que estejam em andamento deverão ser informados aos Coordenadores do GNC, que passarão a acompanhar sua execução, a partir de 1º de novembro de 2020.

§ 2º Os processos de que trata o § 1º deverão ser encaminhados aos Coordenadores do GNC até 31 de dezembro de 2020.

Art. 4º A competência para celebração de termo de ajustamento de conduta (TAC), para instauração de sindicância disciplinar e de PAD e para arquivamento em fase de admissibilidade, prevista no inciso III do caput do art. 2º da Portaria RFB nº 4.505, de 2020, cabe ao Chefe de Escritório de Corregedoria (Escor) que jurisdicione a unidade de lotação ou de exercício do servidor no momento da decisão.

Art. 5º A competência para instauração de PAR e para arquivamento em fase de admissibilidade, prevista no § 1º do art. 23 da Portaria RFB nº 4.505, de 2020, cabe ao Chefe de Escor que jurisdicione o local de ocorrência dos fatos.

Art. 6º A numeração de portarias e ofícios, relacionados aos trabalhos sob gerência do GNC, será anual e sequencial, com assinatura das autoridades competentes.

Art. 7º Os casos omissos nesta Portaria serão dirimidos pelo Corregedor.

Art. 8º Ficam revogadas:

I - a Portaria Coger nº 55, de 20 de julho de 2012;

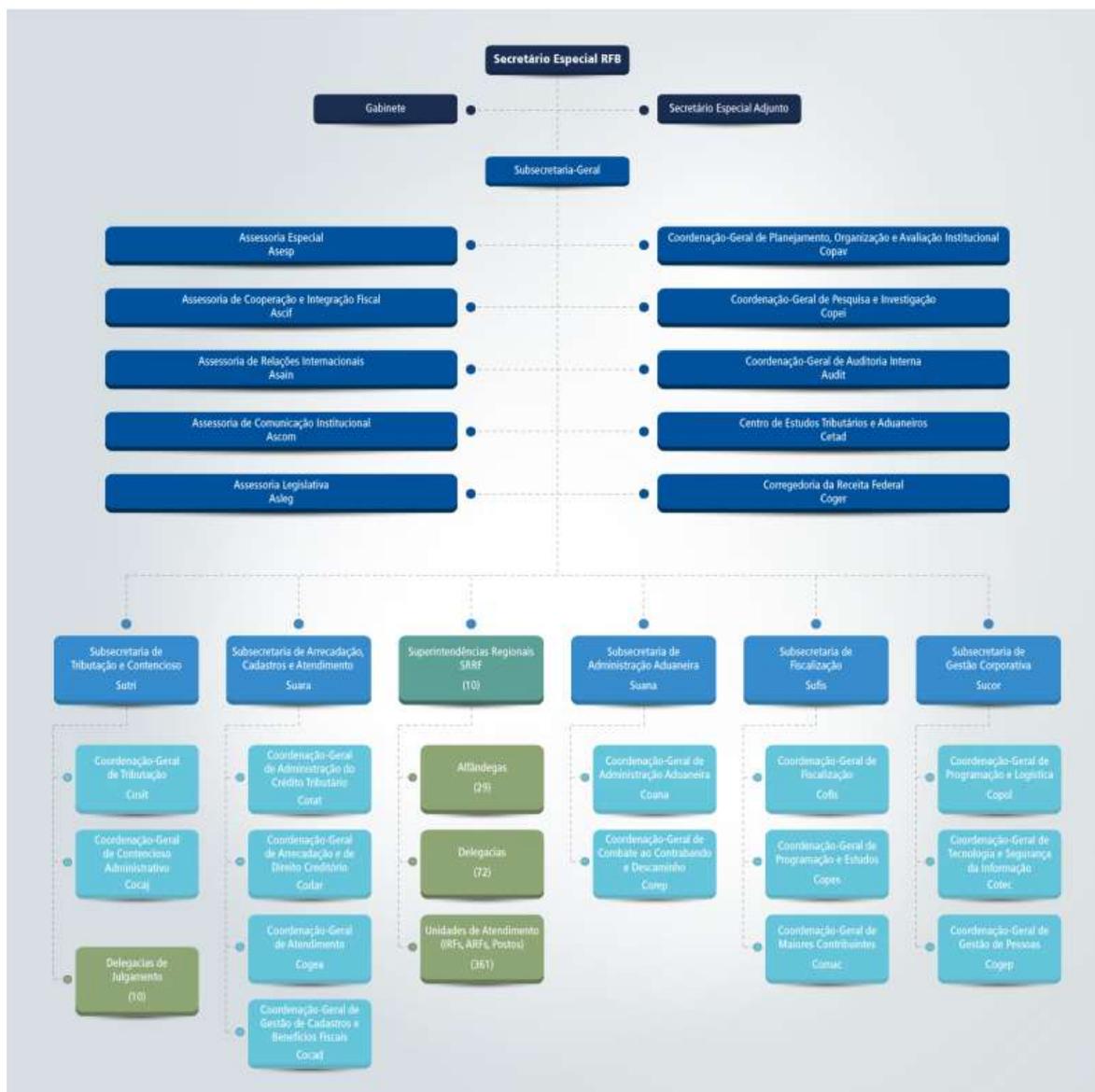
II - a Portaria Coger nº 4, de 16 de janeiro de 2014;

III - a Portaria Coger nº 14, de 30 de janeiro de 2014; e

IV - a Portaria Coger nº 36, de 16 de abril de 2015.

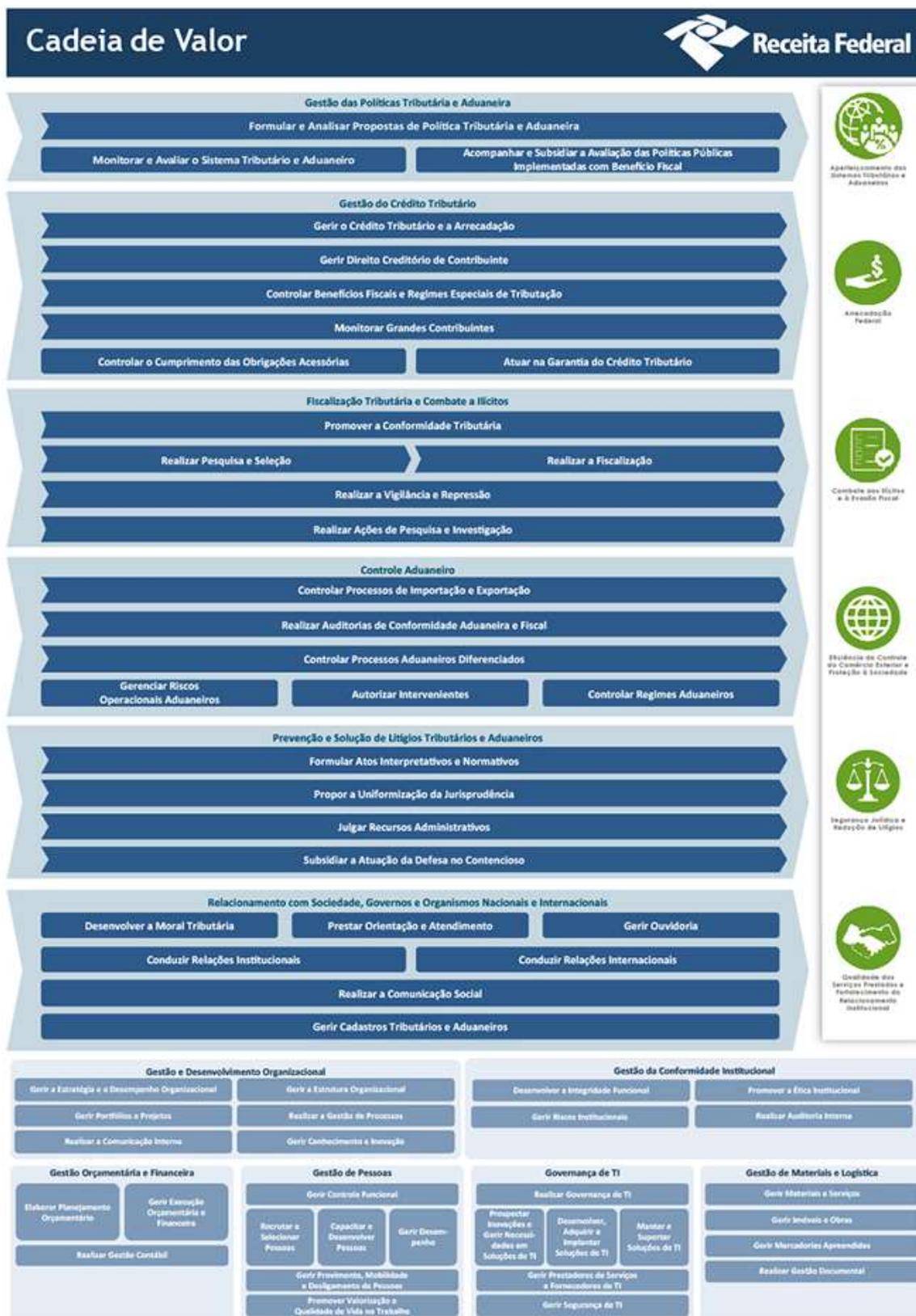
Art. 9º Esta Portaria entra em vigor a partir de 1º de novembro de 2020.

ANEXO B – ORGANOGRAMA DA RFB



Fonte: Intranet RFB (BRASIL, 2022b)

ANEXO C – MACROPROCESSOS E PROCESSOS DE TRABALHO DA RFB



Fonte: Intranet RFB (BRASIL, 2022c)

ANEXO D – Ordem de Serviço Coger nº 1, de 25 de junho de 2021

ORDEM DE SERVIÇO COGER Nº 1, DE 25 DE JUNHO DE 2021

(Publicada no Boletim de Serviço/RFB – Ano VIII – nº 118 – 28/06/2021)

Estabelece o uso de matriz de responsabilização e de planos de trabalho como elementos norteadores dos procedimentos correccionais no âmbito da Corregedoria da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil.

O CORREGEDOR DA SECRETARIA ESPECIAL DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL, no uso de suas atribuições e tendo em vista o disposto nos incisos I e II do art. 354 e nos incisos I e II do art. 358, ambos do Regimento Interno da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB), aprovado pela Portaria MF nº 284, de 27 de julho de 2020, e tendo em vista o disposto na Portaria Coger nº 168, de 10 de junho de 2019, na Portaria Coger nº 171, de 17 de junho de 2019, e na Portaria Coger nº 128, de 16 de outubro de 2020,

RESOLVE:

Art. 1º A Corregedoria da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) utilizará matriz de responsabilização (MR) e planos de trabalho (PT) como elementos norteadores dos seus procedimentos correccionais.

Art. 2º A MR deverá registrar as seguintes informações com vistas a subsidiar a tomada de decisão no âmbito do processamento correccional:

- I - descrição do evento supostamente irregular;
- II - agente público ou pessoa jurídica vinculada à irregularidade;
- III - descrição e localização dos elementos informativos que apontam para a ocorrência do fato e sua vinculação ao agente ou pessoa jurídica;
- IV - indicação de fontes de evidências e meios de consultas possíveis; e
- V - possível enquadramento da conduta praticada.

Parágrafo único. A MR deverá ser ajustada sempre que presentes circunstâncias que justifiquem a medida.

Art. 3º A distribuição de processo para fins de realização de procedimento correccional investigativo (PCI), de análise jurídica com vistas a subsidiar juízo de admissibilidade e de procedimento correccional acusatório (PCA) ensejará a disponibilização antecipada de quatro pontos previstos (PP) para o trabalho correccional (TC), nos termos do inciso VI do art. 2º da Portaria Coger nº 169, de 10 de junho de 2019.

§ 1º Caberá ao investigador ou à comissão responsável pelo PCI a apresentação de proposta de MR.

§ 2º Caberá ao parecerista responsável pela análise jurídica a apresentação de proposta de MR, quando não houver sido realizado PCI, ou a revisão da MR elaborada no âmbito do GNI.

§ 3º Caberá à comissão responsável pelo PCA a revisão da MR.

§ 4º No âmbito dos Grupos Nacionais, a proposta de MR deverá ser aprovada por Supervisor e Coordenador.

Art. 4º As autoridades instauradoras do PCA deverão aprovar as versões iniciais de MR no âmbito de cada Grupo Nacional.

Art. 5º Após a aprovação da MR de que trata o art. 4º, caberá ao investigador ou à comissão responsável elaborar o respectivo PT, propor PP e preencher o sistema ePAD, nos termos do Portaria CGU nº 2.463, de 19 de outubro de 2020.

§ 1º Os PT deverão materializar os planejamentos de investigação ou de apuração, listando os atos processuais a serem realizados pelo investigador ou comissão de procedimento correccional e estabelecendo cronograma de execução.

§ 2º O cronograma de que trata o § 1º deverá registrar previsão quanto à movimentação final do processo pela conclusão do TC.

§ 3º Os PT deverão ser ajustados sempre que presentes circunstâncias que justifiquem a medida.

§ 4º Supervisor dos Grupos Nacionais apreciará os PT e definirá os PP do TC.

§ 5º A elaboração, execução e supervisão dos PT deverão ser realizadas por intermédio do aplicativo Microsoft Planner.

§ 6º Não deverão ser registradas no sistema ePAD informações protegidas por sigilo definido em lei, ressalvada a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

§ 7º O disposto neste artigo aplica-se, no que couber, ao Grupo Nacional de Pareceristas (GNP).

Art. 6º A obrigação quanto ao preenchimento das informações no sistema ePAD deverá ser observada a partir da disponibilização de suas funcionalidades pela Controladoria-Geral da União.

Art. 7º O disposto nesta Ordem de Serviço aplica-se às ocorrências formalizadas pelo GNI a partir de 1º de julho de 2021.