



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

Juliana da Rocha Pereira

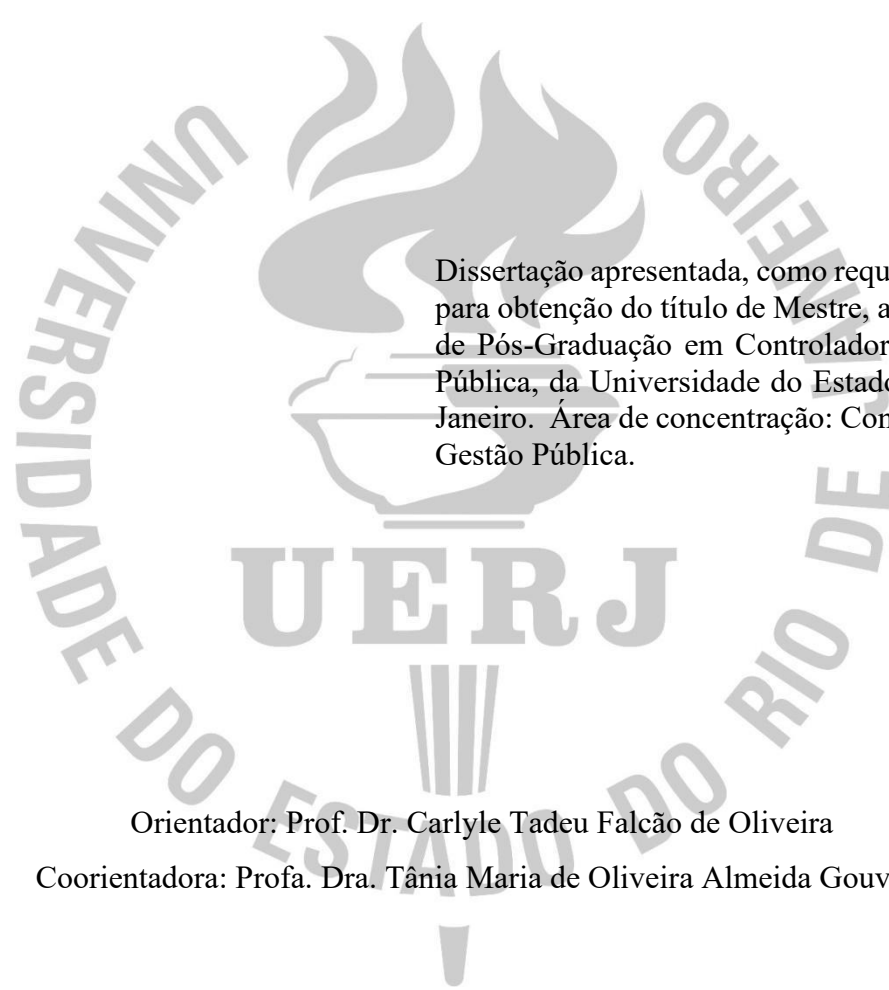
**A função preventiva da Corregedoria no fortalecimento da Governança
Pública**

Rio de Janeiro

2025

Juliana da Rocha Pereira

A função preventiva da Corregedoria no fortalecimento da Governança Pública



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Gestão Pública, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controladoria e Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira

Coorientadora: Profa. Dra. Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

Rio de Janeiro

2025

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CCS/B

P436 Pereira, Juliana da Rocha
A função preventiva da Corregedoria no fortalecimento da Governança Pública / Juliana da Rocha Pereira – 2025.
126 f.

Orientador: Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira
Coorientadora: Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia
Dissertação (Mestrado em Controladoria e Gestão Pública) –
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração
e Finanças.

1. Governança pública – Teses. 2. Controle administrativo – Teses. I.
Oliveira, Carlyle Tadeu Falcão de. II. Gouveia, Tania Maria de Oliveira
Almeida. III. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de
Administração e Finanças. IV. Título.

CDU 35:657.6

Bibliotecária: Lucia Andrade - CRB7/5272

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Juliana da Rocha Pereira

A função preventiva da Corregedoria no fortalecimento da Governança Pública

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Gestão Pública, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controladoria e Gestão Pública.

Aprovada em 06 de maio de 2025.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira (Orientador)
Faculdade de Administração e Finanças – UERJ

Profa. Dra. Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia (Coorientadora)
Faculdade de Administração e Finanças – UERJ

Prof. Dr. Denilson Queiroz
Faculdade de Administração e Finanças – UERJ

Prof. Dr. Cláudio Roberto Marques Gurgel
Universidade Federal Fluminense

Rio de Janeiro

2025

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, aos meus pais Alberto Jucelino Pereira e Ermelinda Arruda da Rocha, ao meu marido, Vinícius Lopes Diniz, ao meu querido filho, Theo Lopes Pereira Diniz e a todos os profissionais que atuam na área correcional, que diariamente demonstram sua capacidade de superar os desafios da profissão.

AGRADECIMENTOS

Com profunda gratidão pela jornada que me conduziu até aqui, rendo, primeiramente, graças a Deus, fonte constante de minha força e inspiração.

Aos meus pais, que sempre se dedicaram incansavelmente para me oferecer a melhor educação e me ensinaram, que com esforço e determinação é possível alcançar qualquer objetivo. Cada sacrifício feito por vocês valeu a pena, e este trabalho é fruto da formação que me deram e da base sólida que construíram ao longo da minha vida.

Ao meu marido, Vinicius Lopes Diniz, meu eterno agradecimento por seu apoio, paciência e incentivo contínuo em cada etapa deste percurso.

Ao meu amado filho, Theo Lopes Pereira Diniz, a luz dos meus dias. Por você, busco ser a melhor versão de mim mesma e lutar incansavelmente para construir um futuro melhor.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira, e a minha coorientadora, Professora Dra. Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia, minha gratidão pela orientação precisa e encorajamento em cada etapa deste projeto.

Aos professores convidados para compor a banca, Dr. Denilson Queiroz, Dr. Cláudio Roberto Marques Gurgel e Dra. Janaina Simões, pelas valiosas contribuições e sugestões desde a fase de qualificação, que enriqueceram significativamente esta pesquisa.

À Universidade do Estado do Rio de Janeiro, especialmente à Faculdade de Administração e Finanças, ao Coordenador, professor Francisco José S. Alves, e a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Gestão Pública, por compartilharem seus conhecimentos e estimularem minha busca pelo saber.

Ao Governo do Estado do Rio de Janeiro, representado pela Secretaria de Estado da Casa Civil, à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e à Secretaria de Estado de Fazenda pela celebração do Acordo de Cooperação Técnica com a UERJ. Este apoio foi crucial, especialmente pelo financiamento disponibilizado, que possibilita a qualificação e o aprimoramento contínuo de seus servidores

Aos colegas do mestrado, em especial, Kater Sâmela Faria Viana, Elayne Conceição Alparone Girão e Rui Chagas, atuantes na Administração Pública do Estado do Rio de Janeiro, que tornaram as aulas mais enriquecedoras e contribuíram para o aprimoramento dos meus conhecimentos por meio de suas experiências.

Expresso minha profunda gratidão aos servidores da Polícia Militar do Rio de Janeiro, especialmente aos meus colegas da Corregedoria, pelo compromisso inabalável com sua missão.

Aos Corregedores que generosamente compartilharam seus conhecimentos e experiências nas entrevistas, meu profundo agradecimento. Reconheço o trabalho árduo e, por vezes, desafiador que desempenham, sabendo que muitas vezes enfrentam incompreensão. No entanto, o fruto de sua dedicação é inestimável, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa. Por questões de ética acadêmica, seus nomes permanecerão em sigilo. Suas contribuições foram cruciais para esta pesquisa e para o avanço da atuação correcional no Estado do Rio de Janeiro.

“Tudo o que fizerem, façam de todo o coração, como para o Senhor, não para os homens, sabendo que receberão do Senhor a recompensa da herança, pois é a Cristo, o Senhor, a quem vocês servem”.

Colossenses 3:23-24.

RESUMO

PEREIRA. R. Juliana. **A função preventiva da Corregedoria no fortalecimento da Governança Pública**, 2025. 126f. Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria e Gestão Pública) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2025.

As reformas do setor público buscam aumentar a eficiência na prestação de serviços, com uma ênfase crescente na responsabilização das organizações públicas. Nesse contexto, a Governança Pública se torna essencial para melhorar o desempenho das instituições e gerar valor social, eliminando burocracias excessivas e otimizando processos. A Corregedoria, macrofunção integrante do sistema de controle interno, emerge como uma ferramenta fundamental na construção da Governança Pública, atuando preventivamente para garantir a moralidade, o uso adequado de recursos e aumentar a transparência. Este estudo busca compreender as funções preventivas da Corregedoria que contribuem para o fortalecimento da Governança Pública do Estado do Rio de Janeiro. Os objetivos específicos do estudo incluem: discutir os conceitos de governança pública, de atuação preventiva e controle na Administração Pública e Corregedoria; descrever e analisar como se encontram as Corregedorias em relação à função prevenção; identificar os principais desafios enfrentados pelas Corregedorias no Estado do Rio de Janeiro no exercício de sua função preventiva; e propor boas práticas que podem ser adotadas pelas Corregedorias para a prevenção de forma a fortalecer a Governança Pública do Estado do Rio de Janeiro. A metodologia adotada baseou-se em pesquisa qualitativa, com a finalidade exploratória e descritiva, por meio da pesquisa de campo e com entrevistas em profundidade semiestruturadas. Os dados coletados destacaram desafios significativos na consolidação de sua função preventiva, incluindo a escassez de recursos logísticos, financeiros e humanos, a ausência normatização técnica unificada e atualizada, falhas na comunicação institucional e uma imagem predominantemente associada a um perfil punitivo. Contudo, a pesquisa também evidenciou o potencial transformador das Corregedorias em promover a Governança Pública por meio de ações preventivas proativas. A implementação de boas práticas, tais como a capacitação contínua dos servidores, o estabelecimento de canais de diálogo abertos e a colaboração com outras áreas, apresenta-se como um caminho promissor para superar os desafios identificados e construir um Estado mais transparente, ético e eficiente.

Palavras-chave: Governança Pública. Prevenção. Controle. Corregedoria.

ABSTRACT

PEREIRA. R. Juliana. **The preventive role of the Internal Affairs Department in strengthening Public Governance**, 2025. 126f. Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria e Gestão Pública) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2025.

Public sector reforms seek to increase efficiency in the provision of services, with a growing emphasis on the accountability of public organizations. In this context, Public Governance becomes essential for improving the performance of institutions and generating social value, eliminating excessive bureaucracy and optimizing processes. The Internal Affairs Department, an integral macro-function of the internal control system, has emerged as a fundamental tool in the construction of Public Governance, acting preventively to guarantee morality, the proper use of resources and increase transparency. This study seeks to understand the preventive functions of the Internal Affairs Department that contribute to strengthening Public Governance in the state of Rio de Janeiro. The specific objectives of the study include: discussing the concepts of public governance, preventive action and control in the Public Administration and the Internal Affairs; describing and analyzing how the Internal Affairs are in relation to the prevention function; identifying the main challenges faced by the Internal Affairs in the State of Rio de Janeiro in exercising their preventive function; and proposing good practices that can be adopted by the Internal Affairs for prevention in order to strengthen Public Governance in the State of Rio de Janeiro. The methodology adopted was based on qualitative, exploratory and descriptive research, using field research and semi-structured in-depth interviews. The data collected highlighted significant challenges in consolidating its preventive role, including the lack of logistical, financial and human resources, the absence of unified and up-to-date technical standards, failures in institutional communication and an image predominantly associated with a punitive profile. However, the research also highlighted the transformative potential of the Corregedorias to promote Public Governance through proactive preventive actions. The implementation of good practices, such as the continuous training of civil servants, the establishment of open channels of dialogue and collaboration with other areas, is a promising way to overcome the challenges identified and build a more transparent, ethical and efficient state.

Keywords: Public governance. Prevention. Control. Internal Affairs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão dos controles preventivos.....	33
Figura 2 - Tipos de configurações de organizações.....	34
Figura 3 - Evolução da Atividade Correcional no Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.....	37
Figura 4 - Levantamento dos tipos de atividades correcionais desenvolvidas nas UCS.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sistematização dos principais conceitos de Governança Pública.....	22
Quadro 2 - Evolução das normas de Governança Pública: comparativo entre o Governo Federal e o Estado do Rio de Janeiro.....	24
Quadro 3 - Requisitos para atuação preventiva do controle interno.....	32
Quadro 4 - Composição inicial dos representantes das Corregedorias e Unidades de Corregedoria Setoriais.....	45
Quadro 5 - Perfil dos Entrevistados.....	47
Quadro 6 - Categorias de Análise.....	48
Quadro 7 - Informações preliminares extraídas da primeira etapa da pesquisa.....	52
Quadro 8 - Outros tipos de atividades correcionais desenvolvidas pelas UCS.....	55
Quadro 9 - Principais desafios enfrentados pelas Unidades de Corregedoria Setoriais da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.....	102
Quadro 10 - Quadro comparativo entre os principais desafios enfrentados pelas Corregedoria e as boas práticas preventivas que podem ser adotadas para fortalecer a Governança Pública no Estado do Rio de Janeiro.....	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGE	Controladoria Geral do Estado
CGU	Controladoria-Geral da União
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
ECGI	<i>European Corporate Governance Institute</i>
FONACOR	Fórum Nacional das Corregedorias
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
INTOSAI	Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
IPS	Investigação Preliminar Sumária
OECD	<i>Organization for Economic Cooperation and Development</i>
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PGE	Procuradoria Geral do Estado
SARE	Secretaria de Administração e Reestruturação
SCI	Sistema de Controle Interno
SICIERJ	Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro
SISPATRI	Sistema de Registros de Bens dos Agentes Públicos
TCU	Tribunal de Contas da União
UCS	Unidade de Corregedoria Setorial

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	14
1	REFERENCIAL TEÓRICO	19
1.1	Governança Pública	19
1.2	Controle Interno e Governança Pública: uma visão sistêmica	26
1.2.1	<u>Atuação preventiva e controle na Administração Pública</u>	29
1.3	A atividade de correção do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro	35
1.3.1	<u>Da repressão à prevenção: a evolução da atuação correcional</u>	38
2	METODOLOGIA	42
2.1	Classificação da Pesquisa	42
2.2	Coleta de Dados	43
2.2.1	<u>Entrevistas em profundidade</u>	44
2.2.2	<u>Seleção de Sujeitos</u>	45
2.2.3	<u>Perfil dos Entrevistados</u>	46
2.3	Análise dos dados	47
2.3.1	<u>Categorias de Análise</u>	48
2.4	Limitações do Método	50
3	RESULTADOS E DISCUSSÃO	52
3.1	Panorama dos órgãos correcionais da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro	52
3.2	Análise das Entrevistas	56
3.2.1	<u>Governança Pública</u>	56
3.2.1.1	Controle na Administração Pública.....	60
3.2.1.2	<i>Accountability</i>	65
3.2.1.3	Transparência.....	70
3.2.1.4	Definição de Regras.....	73
3.2.1.5	Avaliação de Riscos.....	75
3.2.1.6	Isomorfismo.....	77
3.2.1.7	Abordagem apreciativa.....	80
3.2.2	<u>Corregedoria</u>	88
3.2.2.1	Dupla atuação.....	85
3.2.2.2	Efetividade.....	93
3.2.2.3	Políticas de integridade.....	97
3.3	Principais desafios enfrentados pelas UCS no exercício de sua função preventiva	100

3.4	Propostas de boas práticas que podem ser adotadas pelas Corregedorias para a prevenção de forma a fortalecer a Governança Pública do Estado do Rio de Janeiro.....	103
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
	REFERÊNCIAS.....	110
	APÊNDICE A – Formulários	120
	APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista	122
	APÊNDICE C - Ficha de Recrutamento.....	125
	APÊNDICE D - Termo de Consentimento	126

INTRODUÇÃO

As reformas do setor público nas últimas décadas visavam, principalmente, a maior eficiência na prestação dos serviços públicos (Kliksberg, 2015). Mais recentemente, a sociedade passou a se preocupar também com a *accountability* das organizações públicas, exigindo que seus gestores desenvolvam e ofereçam serviços públicos de forma adequada e satisfatória (Matias-Pereira, 2022).

Castro *et al.* (2022) defende que a existência de uma organização pública se justifica pela necessidade dos seus serviços ou das políticas públicas que implementa. Estruturas estatais desconectadas dessa realidade, caracterizadas por lentidão, custos excessivos e burocracia, não condizem com seus propósitos nem com os resultados esperados. A governança pública surge como uma ferramenta para aumentar e preservar o valor que o Estado entrega à sociedade, otimizando o uso de recursos e garantindo a efetividade das ações governamentais.

A governança pública e a governança para resultados são expressões em ascensão na literatura gerencial na Administração Pública. Possuem fortes e centrais significados para o processo de mudança organizacional e para a mensuração do desempenho no setor governamental. Consiste num sistema interrelacionado que direciona e controla uma organização para alcançar suas metas de forma eficaz, ética e sustentável (Ramos, *et al.*, 2017).

O propósito da governança pública não se resume à criação de mais controles e burocracia. Essa visão, na verdade, é contrária à sua essência. A governança busca, de fato, identificar e eliminar controles desnecessários que se transformam em obstáculos à entrega de resultados. Seu objetivo central é aprimorar o desempenho da organização pública para gerar valor para a sociedade. Ao eliminar burocracias excessivas e otimizar processos, a governança permite que a organização se concentre em suas funções essenciais, com maior eficiência e efetividade, na entrega de serviços e políticas públicas de qualidade à população (Brasil, 2020).

Na visão de Santos e Rover (2019) a mera adoção burocrática de práticas, sem foco nos resultados, não conduz à boa governança e nem condiz com ela. Todas as práticas de governança servem para criar contextos favoráveis à entrega dos resultados esperados pelos cidadãos, com sustentabilidade. Ademais, nos movimentos recentes para promoção da governança, existe o entendimento de que os órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno - SCI conquistaram um protagonismo no estabelecimento dos padrões de governança pública no país, em um rumo distinto do ocorrido em outras nações.

Conforme Copatti (2017), a boa governança pública, dada a amplitude de suas relações e o foco no interesse público, depende de mecanismos robustos de controle interno. Essa interação entre gestão e controle não apenas aprimora a função administrativa, mas também garante o direito constitucional à boa administração. Preceito fundamental para a legitimidade e eficácia das ações governamentais.

Nesse contexto de crescente demanda por uma gestão pública eficiente, transparente e responsável, a Corregedoria, macrofunção integrante do sistema de controle interno¹, surge como um pilar essencial na construção da governança pública. Assumindo um papel crucial não apenas de responsabilização pelas irregularidades, mas, sobretudo, de prevenção ao ilícito, garantindo a moralidade administrativa, o uso correto dos recursos públicos, aumento da transparência, *accountability* e gestão eficaz de risco (Moraes, 2011).

A finalidade da Corregedoria é prevenir e apurar os ilícitos disciplinares praticados no âmbito da Administração Pública. Promover a responsabilização administrativa de pessoa jurídica pela prática de atos lesivos à Administração Pública. E negociar os acordos de leniência previstos na Lei Federal nº 12.846/2013 (Ramos, 2019).

Segundo Moraes (2011), a Corregedoria como instituição, frequentemente, assume um arquétipo exclusivamente repressivo em seu papel de fiscalização e punição de desvios de conduta de servidores públicos. Essa visão, enraizada em uma cultura punitiva e hierárquica, pode gerar diversos impactos negativos. Dentre eles, cabe citar: desmotivação e medo; falta de diálogo e colaboração; foco na punição, não na prevenção; cultura de culpabilização; falta de transparência e *accountability*.

De acordo com Vieira e Jinkings (2021) a atuação preventiva da Corregedoria fortalece as atividades da Administração Pública. Através de medidas que inibam irregularidades e fraudes, a Corregedoria garante a economicidade, a eficiência e a efetividade do serviço público. Isso se traduz em benefícios para toda a sociedade, como a melhor aplicação dos recursos públicos, a transparência e o controle social.

Frente a este panorama e com base nos princípios da governança pública tem-se a questão desta pesquisa: a atuação preventiva da Corregedoria fortalece a Governança Pública do Estado do Rio de Janeiro?

¹ De acordo com o artigo 6, inciso I, da Lei 7.989/2018, o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro - SICIERJ é formado pelas seguintes macrofunções: Auditoria Governamental, Ouvidoria, Transparência e Corregedoria (Rio de Janeiro, 2018).

Nessa perspectiva, o objetivo principal desta pesquisa é compreender as funções preventivas da Corregedoria que contribuem para o fortalecimento da Governança Pública do Estado do Rio de Janeiro.

Assim, tem-se por objetivos específicos:

- (a) discutir os conceitos de Governança Pública, prevenção e controle na Administração Pública e Corregedoria;
- (b) descrever como atuam as Corregedorias da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro;
- (c) analisar como se encontram as Corregedorias em relação à função prevenção;
- (d) identificar os principais desafios enfrentados pelas Corregedorias no Estado do Rio de Janeiro no exercício de sua função preventiva; e
- (e) propor boas práticas que podem ser adotadas pelas Corregedorias para a prevenção de forma a fortalecer a governança pública do Estado do Rio de Janeiro.

Este estudo se concentra na atuação preventiva da Corregedoria como instrumento de Governança Pública. O arquétipo exclusivamente repressivo da atuação correcional tem se mostrado prejudicial ao bom funcionamento da Administração Pública e à construção de um serviço público eficiente. É importante ressaltar que, embora a Ouvidoria e a Auditoria Governamental também façam parte do sistema de controle interno, a Corregedoria assume um papel singular na prevenção de irregularidades e na promoção do comportamento ético nas instituições públicas.

A Corregedoria, como órgão estratégico nas instituições públicas, exerce um papel fundamental na prevenção de irregularidades e na promoção da ética. Além de investigar e apurar denúncias, a Corregedoria pode atuar proativamente na identificação de vulnerabilidades nos processos institucionais. Por meio do mapeamento dos riscos, elaboração de recomendações, normas e procedimentos que visam mitigar incertezas e fortalecer o controle interno.

Ao orientar os servidores sobre as condutas esperadas e as consequências de desvios, a Corregedoria pode contribuir para a construção de uma cultura organizacional pautada pela integridade e transparência. Desse modo, a Corregedoria não apenas reage a problemas, mas também antecipa e previne, garantindo a otimização dos recursos públicos e a confiança da sociedade na gestão pública.

O estímulo para o desenvolvimento desta pesquisa compreende o estudo e discussão no campo científico das práticas relacionadas à atuação preventiva da Corregedoria como instrumento de governança no setor público. Além da necessidade de fomentar debates acadêmicos para desenvolver uma cultura de prevenção ao ilícito como instrumento de

governança pública. A pesquisa busca contribuir para um debate acadêmico mais abrangente acerca da atuação preventiva das corregedorias como instrumento de governança pública no Estado do Rio de Janeiro.

Destaca-se a relevância do estudo na escassez de dissertações, livros e artigos científicos com a referida temática. Após pesquisa bibliográfica em revistas científicas disponíveis no acervo do portal de periódicos da CAPES e em *sites* de pesquisa científica tais como: *scopus*, *web of science*, *publish or perish*, *google scholar* e *scielo*, não foram encontrados artigos relacionando a temática governança pública, prevenção e controle na administração pública e atuação correcional. Foram encontrados apenas artigos tratando os assuntos de forma isolada.

O estudo se justifica na importância dos órgãos e entidades da Administração Pública compreenderem que a atuação preventiva das Corregedorias garante o desenvolvimento da Governança Pública. Visa estimular os agentes públicos na implementação de boas práticas com viés preventivo correcional, com intuito de aperfeiçoar o sistema de controle interno de seus órgãos e reduzir a assimetria informacional. A pesquisa também se ancora na experiência profissional da autora, que atua há mais de 23 anos na área correcional, contexto no qual se evidencia a importância de iniciativas preventivas para o aprimoramento da gestão pública.

Dessa forma, o exame da atuação preventiva da Corregedoria como ferramenta da governança pública é fundamental para o combate à corrupção, à promoção da transparência e da integridade, ao fortalecimento da governança pública, ao estímulo à participação social e ao aprofundamento do debate sobre ética e integridade na Administração Pública. A pesquisa resultará em benefícios diretos para a sociedade, como maior eficiência na gestão dos recursos públicos, melhor qualidade dos serviços públicos e aumento da confiança da sociedade nas instituições públicas.

Para alcançar os objetivos formulados, a dissertação adotará como procedimentos metodológicos: a análise de dados qualitativos; a investigação exploratória e descritiva; a pesquisa de campo, por meio de aplicação de formulários e entrevistas de profundidade semiestruturadas (Vergara, 2016).

A pesquisa será estruturada em três seções, além desta introdução e das considerações finais. A primeira seção se subdividirá em três subseções que formam o referencial teórico, com as seguintes temáticas: governança pública, controle e prevenção na Administração Pública e atividade de correição do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro. A segunda seção apresentará a metodologia de pesquisa que será empregada para atingir o objetivo de pesquisa. A terceira seção detalhará os resultados e discussão da pesquisa de campo, com apresentação dos

desafios e proposição de boas práticas que poderão ser adotadas pelas Corregedorias para a prevenção, de forma a fortalecer a Governança Pública do Estado do Rio de Janeiro.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

A primeira subseção aprofunda o tema da governança pública, abordando sua definição, importância, evolução no contexto brasileiro, princípios norteadores, desafios na implementação e como se relaciona a questão correcional. A segunda subseção discute a importância do controle interno na governança pública, bem como apresenta o conceito, a importância, benefícios e diretrizes da atuação preventiva do Sistema de Controle Interno na Administração Pública. A terceira subseção traça um panorama histórico da temática correcional no Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, abordando a evolução e os benefícios da transição do modelo punitivo para um modelo preventivo da atividade correcional, com ênfase na Governança Pública.

1.1 Governança Pública

A governança surge como uma solução para a complexidade das empresas, com muitos acionistas e estruturas intrincadas, que necessitavam de um sistema eficaz para garantir que os interesses dos donos (principais) estivessem alinhados com os dos administradores (agentes). Aos administradores, são delegados recursos, poder de comando e autonomia para conduzir a organização e alcançar os objetivos desejados. No entanto, existe o risco de que os administradores tomem decisões que beneficiem a si mesmos em vez dos proprietários, criando um conflito de interesses.

Esse conflito aumenta com a assimetria de informações, quando os administradores têm mais autonomia, os proprietários possuem menos informação e controle sobre a empresa e se distanciam da gestão diária (Ross, 1973; Jensen e Meckling, 2008).

Esse cenário é chamado de conflito agente-principal. De acordo com Jensen e Meckling (2008) o conflito agente-principal (ou conflito de agência) ocorre quando os interesses daqueles que têm direitos (principal) não são adequadamente atendidos pelos agentes incumbidos de respeitá-los e atendê-los. Para mitigá-lo, criou-se mecanismos de governança corporativa eficazes, com objetivo de alinhar os incentivos entre administradores e proprietários, garantir transparência e *accountability* na gestão da empresa e monitorar constantemente as atividades dos administradores.

Uma boa governança corporativa garante que os administradores tomem decisões que beneficiem a empresa e seus donos no longo prazo. (Brasil, 2020). Santos e Rover (2019) conceituam *accountability* como um princípio da governança pública. Tal princípio é caracterizado pela obrigatoriedade de que os gestores prestem contas de suas ações e, em circunstâncias em que se constate um desvio de conduta, sejam submetidos a medidas disciplinares adequadas.

Dos primeiros estudos acadêmicos sobre governança pública se destaca o trabalho desenvolvido por Berle e Means (1932) sobre o papel do Estado como regulador das organizações privadas. O referido estudo ensejou na criação, em 1934, da *US Securities and Exchange Commission* para proteger investidores, garantir a justiça, a ordem e a eficiência dos mercados e facilitar a formação de capital (Brasil, 2020).

As crises financeiras da década de 90 impulsionaram a criação de padrões internacionais de governança corporativa para proteger os investidores. Em 1992, o *Cadbury Report* na Inglaterra e o *Internal Control – Integrated Framework* nos Estados Unidos estabeleceram marcos nesse sentido. Em 2002, a Lei *Sarbanes-Oxley* nos EUA reforçou os controles sobre a fidedignidade das informações financeiras, em resposta a escândalos contábeis. No mesmo ano, o *European Corporate Governance Institute* (ECGI) foi fundado para promover boas práticas de governança através de pesquisas e debates. Desde então, a governança corporativa se tornou uma preocupação crescente em diversos países (Brasil, 2020).

A governança corporativa no Brasil vem crescendo em importância desde a década de 90. Em 1995, foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que se dedica a disseminar conhecimento e boas práticas na área. O IBGC publica desde 1999 o "Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa", que já está na sua quinta edição. O código estrutura as práticas de governança em torno de quatro pilares: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (Brasil, 2020).

Pari passu, no setor público, o modelo de administração pública burocrático-weberiano entrou em declínio no século XX, impulsionando a busca por alternativas mais eficientes. A crise fiscal mundial dos anos 80 intensificou essa necessidade, levando ao desenvolvimento do modelo de administração pública gerencial. Esse novo padrão buscava tornar o Estado mais eficiente e capaz de atender às crescentes demandas por serviços públicos de qualidade. Nesse contexto, a Governança Pública ganhou destaque como um conjunto de princípios e práticas que visam aperfeiçoar a gestão pública (Matias-Pereira, 2022).

Em seu estudo sobre a genealogia da Governança Pública, Bevir (2011) retoma a relação agente-principal como elemento fundamental para o setor público. Essa relação se estabelece

entre os cidadãos (principal) e os políticos ou gestores públicos (agentes). Essa relação é complexa e exige mecanismos de controle e *accountability* para garantir que os agentes estejam de fato cumprindo seus deveres para com os principais.

A Governança Pública emerge como um paradigma inovador na gestão, buscando aperfeiçoar a administração pública e alcançar melhores resultados para a sociedade. Impulsionada por fatores como a complexa realidade social, a ascensão do neoliberalismo e a gestão gerencialista, busca aperfeiçoar a gestão pública, tornando-a mais transparente, eficiente, eficaz e participativa, em prol do bem-estar da sociedade (Brasil, 2020).

No contexto da ascensão da Nova Gestão Pública e de outras abordagens gerenciais, a Governança Pública se configurou como um movimento na Administração Pública que vem sendo debatido em uma abordagem multidisciplinar (Lynn e Malinowska, 2018). Em razão da rápida disseminação num mundo globalizado, o termo governança pública tornou-se um conceito polissêmico, com múltiplos significados que podem convergir para uma noção imprecisa. Essa postura gera aversão ao termo por parte de alguns autores, que o consideram vago e pouco útil para análises críticas (Levi-Faur, 2012).

Na mesma linha, Offe (2009) destaca que essa multiplicidade de significados gera ambiguidade e fragiliza o conceito, tornando-o passível de interpretações variadas e, por vezes, antagônicas. Além da multiplicidade de sentidos, a governança também é alvo de críticas por seu viés normativo, prescritivo e apologético. Essa abordagem, presente em diversas aplicações do termo, tende a apresentar um modelo ideal de governança, desconsiderando as diferentes realidades e contextos sociais (Levi-Faur, 2012).

A crítica de Offe (2009) se concentra na ideia de que as múltiplas aplicações da governança a transformam em um significante vazio, sem um denominador comum que una seus diversos usos. Essa falta de clareza conceitual impediria a construção de uma teoria homogênea sobre o tema, dificultando a compreensão dos diferentes mecanismos e processos de governança existentes. A busca por um conceito universal se caracteriza por uma proliferação de normas e prescrições, frequentemente acompanhadas por interpretações vagas e imprecisas. Essa confusão conceitual não se limita ao âmbito nacional, mas é um desafio comum a governos, organismos multilaterais e à academia, onde visões divergentes sobre os pilares da governança coexistem (Cavalcante, 2018).

Para o Tribunal de Contas da União (TCU) a governança pública é um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre a sociedade, a alta administração, os servidores ou colaboradores e os órgãos de controle (Brasil, 2020). Silva e Motta (2022) conceituam como um sistema abrangente que assegura às

partes interessadas o governo estratégico das organizações públicas e o efetivo monitoramento da alta administração. Matias-Pereira (2022) afirma que os princípios básicos que norteiam os rumos da Governança dos segmentos dos setores privados e públicos são idênticos: transparência; equidade; cumprimento das leis; prestação de contas e conduta ética. Esses princípios são os pilares que sustentam a boa governança que é materializada por meio de boas práticas.

Em 2013, a *International Federation of Accountants* (IFAC) compilou diversos estudos sobre governança pública e concluiu que sua melhora depende de seis pilares: garantir o comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança; controlar a corrupção; implementar efetivamente um código de conduta e de valores éticos; observar e garantir a aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões; garantir a transparência e a efetividade das comunicações; balancear interesses; e envolver efetivamente os *stakeholders* (IFAC, 2013).

A governança pública evoluiu e passou a englobar diversos outros aspectos, tais como prevenção, efetividade, monitoramento e responsividade. O conceito passou a contemplar estruturas, funções e processos que visam garantir que atuações planejadas sejam executadas de modo a atingir seus objetivos e resultados de forma transparente e responsiva (Nardes *et al*, 2018). O termo governança pública possui um significado amplo e variado a depender do contexto e dos autores.

Para melhor entender essa diversidade, o quadro 1, a seguir, apresenta uma sistematização histórica das diferentes abordagens conceituais. A organização por ano e a contextualização por instituições ou autores permitem visualizar a evolução do conceito ao longo do tempo, bem como as diferentes perspectivas sobre o tema.

Quadro 1 - Sistematização dos principais conceitos de Governança Pública (Continua)

Autores/Organização	Governança Pública
Bresser-Pereira e Spink (1998)	Capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas.
Lynn Jr., Heinrich e Hill (2000)	Regime de leis, regras administrativas, decisões judiciais e práticas que restringem, prescrevem e habilitam a atividade de governo, e cuja atividade é amplamente definida como a produção e entrega de bens e serviços públicos.

Quadro 1 - Sistematização dos principais conceitos de Governança Pública (Continuação)

Autores/Organização	Governança Pública
Araújo (2002)	Capacidade que o Estado tem para formular, implementar suas políticas e alcançar as metas coletivas propostas.
Marini e Martins (2004)	Foca na questão administrativa do Estado e em sua capacidade de ação para o alcance de resultados de desenvolvimento, a partir da capacidade das organizações de desempenhar suas tarefas de maneira eficaz, eficiente e sustentável. Tal capacidade técnica, financeira e gerencial deve ter os seguintes elementos estruturais: transparência, gestão, legalidade e responsabilidade.
<i>Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)</i> (2004)	Arranjos formais e informais que determinam como são tomadas as decisões públicas e como são realizadas as ações públicas, na perspectiva de manter os valores constitucionais de um país em face de vários problemas, atores e ambientes.
<i>World Bank</i> (2008)	Consiste no exercício da autoridade, do controle, da administração e do poder do governo. É o modo pelo qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país, visando o desenvolvimento e implicando na capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir suas funções.
Secchi (2009)	Denota pluralismo, no sentido que diferentes atores têm o direito de influenciar a construção das políticas públicas. Tal definição implicitamente traduz-se em uma mudança do papel do Estado (menos hierárquico e menos monopolista) na solução de problemas públicos. Também significa um resgate da política dentro da Administração Pública, diminuindo, assim, a importância de critérios técnicos nos processos de decisão e um reforço de mecanismos participativos de deliberação na esfera pública.
Levi-Faur (2012)	Compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar os resultados, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Quadro 1 - Sistematização dos principais conceitos de Governança Pública (Conclusão)

Autores/Organização	Governança Pública
IBGC (2015)	Sistema de gestão pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas.
Paines, Aguiar e Pinto (2018)	São mecanismos estabelecidos para o desenvolvimento de uma cultura gerencial, guiada pelos seguintes valores: eficiência, qualidade, transparência e prestação de contas ao cidadão-usuário.
Brasil (2020)	Um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre a sociedade, a alta administração, os servidores ou colaboradores e os órgãos de controle.

Fonte: A autora, adaptado de Teixeira e Gomes (2019).

No Brasil, o TCU desempenhou um papel fundamental na construção de um modelo de governança corporativa para o setor público. Através da publicação do Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, em suas versões 1.0 (2013), 2.0 (2014) e 3.0 (2020), o Tribunal se consolidou como gerador do embrião governamental indutor do conceito para os serviços públicos do país. E por este motivo optou-se por adotar o referido conceito de Governança Pública nesta pesquisa (Brasil, 2020).

A busca incessante por aprimorar a governança pública incentivou a criação de normas relacionadas ao tema Governança Pública, no Governo Federal e no Estado do Rio de Janeiro, conforme quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - Evolução das normas de Governança Pública: comparativo entre o Governo Federal e o Estado do Rio de Janeiro (Continua)

LEGISLAÇÃO FEDERAL	LEGISLAÇÃO ESTADUAL	TEMÁTICA RELACIONADA À GOVERNANÇA PÚBLICA
Código de Ética do Servidor Público (Decreto Federal n.º 1.171/1994)	Decreto Estadual (RJ) n.º 43.583/2012	Estabelece princípios éticos para a conduta dos servidores públicos.
Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar n.º 101/2000)	Decreto Estadual (RJ) n.º 39.186/2006	Estabelece parâmetros de responsabilidade e transparência financeira e orçamentária.

Quadro 2 - Evolução das normas de Governança Pública: comparativo entre o Governo Federal e o Estado do Rio de Janeiro (Continuação)

LEGISLAÇÃO FEDERAL	LEGISLAÇÃO ESTADUAL	TEMÁTICA RELACIONADA À GOVERNANÇA PÚBLICA
Lei dos Sistemas (Lei Federal n.º 10.180/01)	Lei Estadual (RJ) n.º 7.989/2018	Organiza e disciplina o sistema de controle interno.
Sistema de Correição (Decreto Federal n.º 5.480/2005)	Lei Estadual (RJ) n.º 7.989/2018	Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, e dá outras providências.
Gestão da Ética (Decreto Federal n.º 6.029/2007)	Decreto Estadual (RJ) n.º 43.058/11	Reforça a ética e a responsabilidade na gestão pública.
Vedação ao Nepotismo (Decreto Federal n.º 7.203/2010)	Decreto Estadual (RJ) n.º 41.491/2008	Combate ao nepotismo.
Acesso à Informação (Lei Federal n.º 12.527/2011)	Decreto Estadual (RJ) n.º 47.975/2022	Assegura o direito fundamental de acesso à informação pública e facilita o monitoramento e o controle de atos administrativos e da conduta de agentes públicos.
Anticorrupção (Lei Federal n.º 12.846/2013)	Decreto Estadual (RJ) n.º 46.366/2018	Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.
Governança nas Estatais (Lei Federal n.º 13.303/2016)	Decreto Estadual (RJ) n.º 46.188/2017	Define requisitos de governança para empresas públicas.
Defesa do Usuário de Serviços Públicos (Lei Federal n.º 13.460/2017)	Decreto Estadual (RJ) n.º 46.622/2019	Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.
Política de Governança Pública (Decreto Federal n.º 9.203/2017)	Decreto Estadual (RJ) n.º 47.053/2020	Consolidar a Política de Governança da administração pública.
Proteção de Dados Pessoais – LGPD (Lei Federal n.º 13.709/2018)	Decreto Estadual (RJ) n.º 48.891/2024	Dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade.
Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei Federal n.º 14.133/2021)	Decreto Estadual (RJ) n.º 48.650/2023	Marco de Governança Pública nas licitações e contratações públicas.

Fonte: A autora, 2025.

Essa série de medidas demonstra o compromisso do Brasil com o aprimoramento da governança pública, buscando maior transparência, *accountability*, ética e eficiência na gestão pública. Entretanto, a implementação da governança pública não se resume à mera formalização de regras e procedimentos. Ela exige transformações profundas na cultura e nas práticas das instituições públicas. Segundo Viveiros (2018), tais mudanças desafiam interesses e procedimentos arraigados, o que torna a tarefa complexa e árdua.

Sveiby e Simons (2002) identificam dois obstáculos principais à implementação da governança pública, a cultura da retenção do conhecimento e a resistência às mudanças. Segundo Khemani *et al.* (2016) o conceito de transparência não se limita ao acesso a dados governamentais. Para os autores, a transparência está intrinsecamente ligada às consequências das ações governamentais e exige uma abordagem mais processual, que envolva a cooperação e a interação entre o governo e a sociedade civil. Dessa forma, a transparência se torna um instrumento fundamental para o controle social e o empoderamento cidadão na governança pública.

Nesse contexto evolutivo, os órgãos de controle interno passam a assumir uma posição de destaque como ferramentas para fomentar a governança pública. Um controle interno bem estruturado proporciona segurança à sociedade, que reconhece a aplicação adequada dos recursos públicos e traz segurança jurídica à atuação dos agentes em prol das necessidades da população (Kinzler e Mello, 2023). Na próxima subseção será abordado o tema controle interno e sua importância para governança pública.

1.2 Controle Interno e Governança Pública: uma visão sistêmica

James Madison, um dos fundadores da república, no Ensaio nº 51 da obra “Os Federalistas”, no contexto da elaboração da constituição americana, cunhou a célebre máxima:

Se fôssemos governados por anjos, desnecessários os controles externos e internos sobre o governo. Ao construir um governo em que a administração será feita por homens sobre outros homens, a maior necessidade reside nisto: primeiro é necessário habilitar o governo a controlar os governados; e, em seguida, obrigar o governo a controlar-se a si próprio (Madison *et al.*, 1993).

Madison *et al.* (1993) defendiam que para criar um governo legítimo e democrático seria necessário prever controles para evitar desvios e irregularidades. O Estado Democrático de Direito impõe limites à Administração Pública determinando que exerça suas funções com a finalidade de promover e defender o interesse público. Em função disso, o ordenamento jurídico consagra diversas espécies de controles da atuação administrativa, que serão exercidas no âmbito da própria Administração ou por órgãos externos (Lima, 2011).

Silva e Motta (2022) asseveram que o direito fundamental à boa administração é subsídio constitucional à *accountability*, fundado nos princípios da confiança legítima, transparência, ética e acesso a informações. Consagra a premissa de que os cidadãos não se

satisfazem à inércia de serem apenas receptores de bens e serviços públicos, avançando a uma posição de destaque em uma democracia participativa. Eles se identificam como protagonistas na definição e avaliação das políticas públicas implementadas pelo governo.

O controle das organizações públicas não visa proteger o aparato administrativo, mas sim garantir o direito fundamental à boa administração e à informação. Esse controle busca salvaguardar a concretização de preceitos fundamentais, tais como: a transparência das contas públicas, probidade de seus agentes e moralidade pública. Em um Estado Democrático de Direito, a sociedade espera que agentes políticos e servidores públicos atuem com integridade, probidade e transparência, submetendo-se à *accountability*. (Silva e Motta, 2022).

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu os pilares da organização política e administrativa brasileira. Preconiza um sistema de governança pública fundamentado na transparência, na *accountability* e no controle. O artigo 70, determina que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder (Brasil, 1988).

No Estado do Rio de Janeiro, a Controladoria Geral do Estado, órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, desempenha um papel estratégico na consolidação dessa governança. O referido sistema é formado pelas macrofunções de Auditoria Governamental, Ouvidoria e Transparência, Corregedoria e suas setoriais. Garantem que os princípios da boa governança sejam efetivamente aplicados na gestão pública estadual, promovendo a eficiência e a efetividade das ações governamentais (Rio de Janeiro, 2018).

Os controles internos são processos conduzidos pela estrutura de governança, administração e outros profissionais de uma entidade. São desenvolvidos para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos gerais de controle (COSO, 2016). Já o Sistema de Controle Interno é um conjunto de órgãos, funções e atividades que devem agir de forma articulada, multidisciplinar, integrada e sob a orientação técnico-normativa de um órgão central de coordenação, orientada para o desempenho das atribuições de controle interno indicadas na Constituição e normatizada em cada Poder e esfera de governo (Rio de Janeiro, 2017).

Em um ambiente marcado pela insegurança quanto ao alinhamento de interesses e pela assimetria informacional entre os agentes (sociedade e gestores), a existência de uma Controladoria se revela como um mecanismo essencial de Governança Pública. A presença do controle como uma dimensão intrínseca da governança no setor público é explicitamente reconhecida pelas recomendações da IFAC (2001). Essas recomendações concebem a

Controladoria como um suporte fundamental à alta gestão, visando assegurar o alcance dos objetivos organizacionais, a otimização da eficiência e da efetividade das operações, a confiabilidade dos relatórios internos e externos e a estrita observância das leis e regulamentos aplicáveis (Cavalcante e De Luca, 2013).

A governança pública, pautada em princípios como transparência, prestação de contas e integridade, depende de mecanismos robustos de controle para garantir sua efetividade e o direito à boa administração. Nesse contexto, o Sistema de Controle Interno é responsável por implementar processos preventivos de monitoramento e avaliação contínua das atividades da organização. Ao identificar e gerenciar riscos, o Sistema de Controle Interno contribui para a tomada de decisões mais assertivas, para a prevenção de fraudes e irregularidades, prestação de contas à sociedade e fortalece a confiança na gestão pública (Travaglia e César, 2016).

A governança pública e o controle interno são conceitos interligados e complementares. A governança estabelece as diretrizes e os princípios que devem nortear a gestão pública, enquanto o controle interno garante que essas diretrizes sejam cumpridas. Ao identificar e gerenciar riscos, o controle interno contribui para a criação de um ambiente de controle mais eficaz, fortalecendo a governança pública e promovendo a confiança da sociedade nas instituições. Um controle interno bem estruturado proporciona segurança à sociedade, que reconhece a aplicação adequada dos recursos públicos e traz segurança jurídica à atuação dos agentes em prol das necessidades da população (Kinzler e Mello, 2023).

Ao invés de ser visto como um mecanismo punitivo, um controle interno bem estruturado deve ser compreendido como um sistema que desempenha um papel auxiliar, educativo e proativo em prol da governança pública. Ele oferece suporte aos gestores, diretores, técnicos e demais servidores, fornecendo dados e informações que permitem a melhoria contínua das atividades. Além disso, o controle interno atende às necessidades de usuários externos, como o Tribunal de Contas, o Poder Legislativo, Judiciário e a sociedade civil, que utilizam essas informações para exercer o controle social e garantir a transparência da gestão pública (Kinzler e Mello, 2023).

O controle interno é um instrumento de governança pública, na medida em que está associado à redução da assimetria informacional e conflitos de interesses, por meio da prevenção e disponibilização de informações que possibilitam a avaliação e verificação do alcance dos objetivos dos órgãos públicos. O SCI se relaciona com a governança pública de maneira profunda e multifacetada, atuando na construção de um Estado mais transparente, responsável, eficiente e confiável (IFAC, 2001 e Cavalcante e De Luca, 2013). Na próxima

seção será analisado o estado da arte em relação à prevenção e controle na Administração Pública.

1.2.1 Atuação preventiva e controle na Administração Pública

A etimologia da palavra "prevenir" vem do latim *praevenire*, que significa "vir antes", "chegar antes" e "antecipar" (Priberam, 2024). Essa origem revela a essência do verbo, qual seja, dispor algo com antecipação, a fim de evitar qualquer dano ou irregularidade. A prevenção no setor público não possui uma classificação doutrinária consolidada, embora a nomenclatura venha sendo utilizada por autores que se referem a práticas, métodos e ações de controle que são aplicados tempestivamente aos processos de gestão, de maneira precavida, no intuito de evitar que ocorram responsabilizações por parte dos gestores públicos e prejuízos ao erário (Freire e Batista, 2017).

Miranda (2022) destaca a relevância da prevenção como princípio basilar da Administração Pública, alinhando-a à máxima "*prevenir é melhor que remediar*". Enfatiza os graves custos dos erros na gestão pública que oneram o erário público e geram desconfiança na sociedade. Propõe a cautela e o planejamento como ferramentas para prevenir tais falhas, através de análises criteriosas de projetos, contratações transparentes e acompanhamento rigoroso da execução. Ressalta a importância da cultura de prevenção, do engajamento da sociedade civil e da cobrança por transparência e responsabilização. A prevenção é fundamental para construir uma Administração Pública mais eficaz, justa e transparente, que atenda às reais necessidades da população.

A busca por prevenção na Administração Pública leva na literatura acadêmica ao controle interno. E, de acordo, com a Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), a função de prevenir cabe ao sistema de controle interno e vai além da mera detecção de falhas. Sua atuação abrangente visa prevenir erros, detectá-los precocemente, corrigi-los quando necessário e compensar fragilidades em áreas de alto risco (Gorrissen, 2020).

De acordo com Gorrissen (2020) em situações de alto risco com controles insuficientes, o controle interno intervém com medidas compensatórias para reforçar a segurança e minimizar prejuízos. Essa abordagem auxilia na melhoria do desempenho governamental, funcionando como uma blindagem para a organização, prevenindo, detectando e corrigindo erros. Adita que

o controle interno é responsável ainda por fortalecer pontos frágeis, assegurando solidez e confiabilidade à gestão pública.

Nas lições de Bandeira *et al* (2021), o sistema de controle interno assume um papel crucial na gestão pública, caracterizando-se, sobretudo, por sua natureza preventiva e orientadora. Sua atuação proativa se dá antes da concretização dos atos, possibilitando a identificação e correção tempestiva de falhas, irregularidades ou práticas contrárias ao interesse público. Essa característica preventiva o torna um instrumento essencial para garantir a legalidade, a eficiência e a economicidade da gestão.

Lima Neto (2012) defende a relevância do momento do controle na qualidade dos seus resultados. O autor ressalta que o controle preventivo, por sua ação antecipada, apresenta maior potencial em comparação aos controles concomitantes ou posteriores. Essa assertiva corrobora a importância de se implementar mecanismos de controle que atuem de forma proativa, evitando a ocorrência de problemas e otimizando a qualidade de seus resultados.

Por outra perspectiva, Freire e Batista (2017) esclarecem que as medidas preventivas, ao buscarem evitar a ocorrência de falhas e irregularidades, não se configuram como substitutas das tradicionais ações de conformidade no controle interno, que possuem caráter repressivo ou reativo. Segundo os autores, essas duas vertentes do controle interno se complementam, pois, diante de um histórico de irregularidades, a aplicação de sanções aos responsáveis se torna um dever, visando não apenas punir, mas também desestimular a reincidência de tais práticas. E a abordagem antecipatória contribui para a otimização dos recursos públicos, a redução de custos com correções e a promoção de uma gestão mais eficiente e transparente.

Nesse sentido, Tourinho e Peixe (2020) afirmam que, em algumas situações, será necessária uma atuação detectiva e corretiva. Entretanto, priorizar a atuação preventiva do sistema de controle interno é fundamental para proteção do patrimônio público e otimização do gasto dos recursos públicos. Essa otimização se baseia, principalmente, na diminuição de desperdícios e na implementação de uma gestão mais eficiente. A capacidade de agir antes da finalização do ato administrativo garante ao sistema de controle interno efetividade em sua função, pois sua intervenção pode impedir a concretização ou o surgimento de gastos irregulares.

Os autores ressaltam que, ao contrário do controle externo, que possui um caráter predominantemente punitivo, o controle interno prioriza uma abordagem preventiva e orientadora. Essa priorização se torna ainda mais relevante considerando a dificuldade enfrentada pelos órgãos de controle externo em punir maus gestores e recuperar valores aplicados de forma indevida. Um sistema de controle interno atuante, que utiliza métodos e

técnicas preventivas, como a publicação de manuais e guias de procedimentos, mapeamento de processos, treinamentos e orientação a servidores, consultorias e exames prévios de compras e contratações, tem o potencial de proporcionar segurança ao gestor e reduzir significativamente o risco de ações contrárias ao interesse público (Tourinho e Peixe, 2020).

Guerra (2011), por sua vez, acrescenta que um dos principais diferenciais do controle preventivo reside na sua proatividade e independência de medidas punitivas. Ao contrário do controle repressivo, que depende da responsabilização dos agentes e do ressarcimento ao erário para sua efetividade. Para o autor, o controle preventivo atua de forma antecipada, evitando a necessidade de punições e otimizando os recursos públicos.

Nessa linha, Glock (2015) destaca que os controles internos preventivos se distinguem por sua ação proativa, atuando antes mesmo da materialização de erros, desperdícios ou irregularidades. Essa abordagem antecipada configura o principal diferencial dessa modalidade de controle, prevenindo potenciais prejuízos à organização. No entanto, para o autor, essa postura preventiva também apresenta como ponto desafiador, o investimento em tempo e recursos para a identificação precoce de falhas em potencial. Em que pese o trabalho adicional, o autor defende que os benefícios da atuação preventiva são consideráveis, garantindo maior segurança e confiabilidade às operações da organização.

O controle interno preventivo se configura como uma ferramenta essencial para a boa gestão pública, pautando-se pela sua natureza orientadora, pelo momento estratégico de atuação e pela sua complementaridade com as ações de conformidade. Por meio da implementação de mecanismos eficazes de controle preventivo, é possível garantir a legalidade, a eficiência, eficácia da gestão pública, otimizando o uso dos recursos públicos e promovendo a boa governança. Evita-se a conclusão dos processos com erro ou desvio de finalidade, fornecendo margem de segurança para identificação e saneamento das irregularidades ou ilegalidades (Guerra, 2011).

Glock (2015), reconhecendo a evolução da gestão em instituições públicas para uma postura mais estratégica, propôs um conjunto abrangente de diretrizes para a implementação de controles internos preventivos. Consoante o autor, o processo deve priorizar a prevenção, sendo exercido de forma permanente e voltado para correção de eventuais irregularidades em relação aos *standards* estabelecidos. Essas diretrizes visam garantir a efetividade e aderência aos princípios de boa governança, conforme quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - Requisitos para atuação preventiva do controle interno

REQUISITOS	DESCRIÇÃO
Descentralização	Necessidade de estrutura central e setoriais de controle interno devido a ampliação da distribuição da atividade de controle interno envolvendo todas as unidades da estrutura organizacional do serviço público que utilize, arrecade, guarde, gere ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou assumam obrigações de natureza pecuniária (parágrafo único, do art. 70 da CF/88).
Visão Sistêmica	Divisão do controle interno em macrofunções ou macroprocessos, com objetivo de alcançar as atividades finalísticas e de apoio organizacional.
Definição de Regras	Pontos de Controle. Aspectos identificados dentro das rotinas do macroprocesso que se configuram como relevantes e que necessitam de um controle mais efetivo.
Avaliação de riscos	Identificação dos eventos de risco, em que é estimada a probabilidade de ocorrência, no intuito de verificar o seu grau de relevância e, assim, priorizar a definição de procedimentos de controle.
Procedimentos de Controle	Identificação das consequências, caso as regras não sejam respeitadas. A efetividade dependerá da prévia especificação dos procedimentos, uniformidade e frequência de aplicação.

Fonte: A autora adaptado de Glock (2015).

O Sistema de Controle Interno no Brasil, marcado outrora por uma postura repressiva e focada em aspectos formais e contábeis, vem se adaptando às demandas da gestão pública moderna. A antiga abordagem exclusivamente repressiva, que se baseava na responsabilização posterior aos erros e na recuperação de valores aos cofres públicos, demonstrava-se ineficaz na prevenção de falhas e na promoção da boa governança. A nova perspectiva, em contrapartida, busca antecipar riscos, identificar potenciais irregularidades e implementar medidas corretivas antes que os danos se concretizem (Spinelli e Cruz, 2016).

Nessa linha, o Referencial de Combate à Fraude e Corrupção, do Tribunal de Contas da União, revela a existência de uma forte ligação entre a incidência de fraude e corrupção em contextos de controles preventivos fracos. Consoante o Referencial, a maioria dos casos em que a fraude e a corrupção foram detectadas ocorreram falhas nos controles preventivos, permitindo a ocorrência do incidente. A robustez dos controles preventivos garante a mitigação de irregularidades e da corrupção (Brasil, 2018). A figura 1 demonstra uma visão geral dos controles preventivos:

Figura 1 - Visão dos controles preventivos



Fonte: Extraído do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção, do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2018).

De acordo com Gomes *et al.* (2013), em sua busca por legitimação e aceitação social, as instituições públicas se deparam com o fenômeno do isomorfismo, onde observam o comportamento de outras organizações de sucesso em seu campo de atuação e replicam seus modelos de gestão. Essa convergência de práticas, impulsionada pelo desejo de alcançar o mesmo sucesso, contribui para a homogeneização das estruturas e procedimentos organizacionais, promovendo a padronização de boas práticas e a otimização dos processos de controle interno.

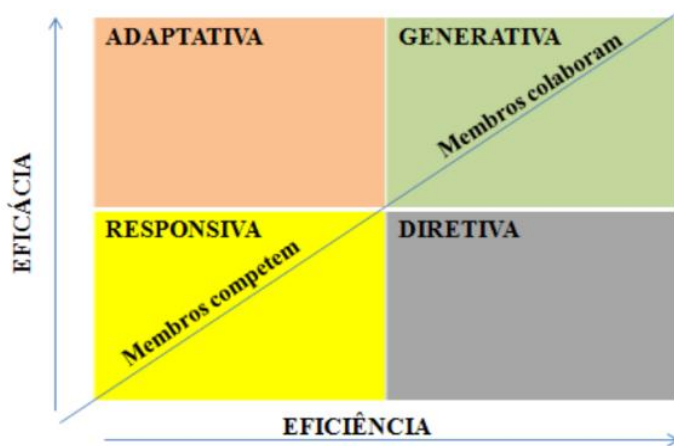
No contexto da gestão pública, o isomorfismo se torna um aliado na implementação da abordagem apreciativa, uma metodologia que propõe um olhar positivo sobre as organizações, buscando identificar seus pontos fortes, sucessos e experiências exitosas. Toda organização tem algo que funciona bem e essas forças podem ser o começo para criar uma mudança positiva. O estudo de experiências positivas, tende a atraí-las para o ambiente de análise. Tudo começa pela identificação desse núcleo positivo e pela conexão a ele de estruturas, planos e visões organizacionais, sob aspectos que aumentem a energia e inspirem ações de mudança (Cooperrider; Whitney; Stavros, 2009).

Como aliado às atividades preventivas, ao isomorfismo e à abordagem apreciativa, Pacico e Bastinello (2014) destacam o ramo da ciência denominado de psicologia positiva, que se ocupa em investigar, não somente as deficiências, as doenças e os pecados humanos, mas suas virtudes e aspirações realizáveis. Explicam os autores, que a psicologia positiva não é uma versão reciclada do pensamento positivo, mas foca nas forças humanas positivas para prevenir anomalias. A nível organizacional, a psicologia positiva investiga as reações dos indivíduos e das organizações que tornam as pessoas melhores com foco nas atitudes cívicas como responsabilidades, altruísmo, tolerância e ética no trabalho.

Seligman e Csikszentmihalyi (2000) iniciaram uma importante discussão a respeito do comportamento organizacional e da relevância do aprofundamento das pesquisas de aspectos positivos do ser humano. Com base na psicologia positiva, defendem a construção de uma ciência da experimentação positiva, na qual o estudo dos traços e instituições positivas se torna fundamental para a promoção da qualidade de vida individual e organizacional. Não cabe neste trabalho aprofundar no conceito da psicologia positiva, mas essa perspectiva converge para os princípios da abordagem apreciativa, que coloca o foco no potencial, nas conquistas e no que funciona bem, buscando impulsionar mudanças preventivas, positivas e duradouras.

Neste contexto, Roberts (2001) defende que a mudança da cultura organizacional é fundamental para alcançar a excelência na gestão pública, especialmente no contexto da prevenção do sistema de controle interno e da abordagem apreciativa. A figura 2, relaciona os tipos de configurações organizacionais com a eficácia e eficiência. Apresenta uma transição crucial no papel dos *stakeholders* nas organizações, migrando de uma postura competitiva para colaborativa, impulsionada por organizações generativas, que estimulam o comportamento colaborativo entre seus membros, conforme demonstrado, a seguir:

Figura 2 - Tipos de configurações de organizações



Fonte: Extraído de Souto (2017) adaptado de Roberts (2001).

Nesse processo preventivo de buscar o consenso, ao invés da competição, caracterizado por procedimentos de responsabilização *ex post*, surge a concepção trabalhada pela abordagem apreciativa. A referida abordagem remete a estudos ligados às emoções positivas e ao bem-estar que elas provocam e ajudam as pessoas e as organizações a lidar melhor com situações críticas, aumentando a possibilidade de agirem criativamente e se abrirem a novas ideias. Ao identificar e replicar boas práticas, focar nos pontos fortes e promover o aprendizado contínuo,

as instituições públicas podem alcançar a excelência na gestão e atender às expectativas da sociedade de forma eficiente e justa (Fredrickson, 2001).

Essa mudança de paradigma se traduz na adoção de um modelo proativo, preventivo e integrado aos demais processos da gestão, com uma abordagem apreciativa da atividade preventiva de correição como peça fundamental nesse processo. Na próxima seção será analisada a evolução histórica da Corregedoria, macrofunção do Sistema de Controle Interno, responsável pela atividade correcional no Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.

1.3 A atividade de correição do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro

A atividade de correição do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro surge de forma incipiente e desestruturada nos moldes de um sistema exclusivamente repressivo, seguindo uma linha histórica autoritária da Administração Pública brasileira. Baseado no poder disciplinar, prerrogativa de apurar e aplicar sanções aos agentes públicos e demais sujeitos, que possuíssem vínculos jurídicos travados com o Estado e descumprissem a legislação vigente. Carregava em sua essência elevado teor autoritário, com ações voltadas para o exercício primordial do *jus puniendi*, como forma de buscar a disciplina no âmbito da própria administração (Moraes, 2011).

Nesse contexto, o cenário da atividade correcional no Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro era caracterizado por um enfoque exclusivamente repressivo, direcionado apenas à apuração de infrações disciplinares após a ocorrência de irregularidades. Ao tomar conhecimento de uma anormalidade no serviço público, a autoridade competente nomeava encarregados ou comissões processantes para conduzir as investigações. Os instrumentos utilizados para investigação eram a sindicância sumária, o inquérito administrativo e o processo administrativo disciplinar (Rio de Janeiro, 1975a).

A atividade de correição era marcada pela ausência de um órgão centralizado e setoriais, para gerir, instruir e coordenar os trabalhos dos encarregados e comissões, nos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estatal. Existiam apenas Comissões Permanentes e Revisoras de Inquérito Administrativo, vinculadas à estrutura da Secretaria de Administração e Restruturação – SARE, responsável por processar e julgar todos os servidores que transgredissem as normas estatutárias ou causassem prejuízo ao erário (Rio de Janeiro, 1975b).

Essa fragilidade na estrutura organizacional gerava inconsistências na aplicação das medidas corretivas, fragilizando a efetividade da atividade correcional como um todo. Essa lacuna somente foi suprida aproximadamente 39 (trinta e nove anos) depois, com a promulgação da Lei 7.989/2018. A referida norma instituiu o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, a Controladoria Geral, a Corregedoria Geral e suas Unidades de Corregedorias Setoriais, vinculadas aos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual (Rio de Janeiro, 2018).

Após a promulgação da Lei Estadual nº 7.989/2018, a Corregedoria Geral do Estado do Rio de Janeiro passou a exercer um papel estratégico no âmbito do Poder Executivo Estadual, assumindo as funções de planejar, coordenar, controlar e avaliar as atividades de correição. Esse novo marco normativo instituiu a correição como uma macrofunção essencial do Sistema de Controle Interno, ampliando o escopo de atuação da Corregedoria para além da repressão, incorporando também ações de caráter preventivo e de fortalecimento da Governança Pública (Rio de Janeiro, 2018).

A Lei Estadual 7.989/2018 representa um divisor de águas na história da Administração Pública fluminense. Inspirada em princípios constitucionais e em um moderno modelo gerencial, a lei inaugurou uma nova era na gestão pública, rompendo com o antigo sistema correcional e estabelecendo um novo paradigma para a transparência, eficiência e ética na administração do Estado. No cerne dessa transformação está a institucionalização da Corregedoria e a elevação à condição de macrofunção essencial do sistema de controle interno (Rio de Janeiro, 2018).

Ao instituir uma estrutura de Corregedoria central e suas setoriais, incluindo dentre suas finalidades a atuação correcional preventiva, contribuiu para a consolidação de um ambiente mais propício à boa governança e à defesa dos interesses públicos. Além disso, a lei atribuiu à Corregedoria as funções de integridade e combate à corrupção. A função de integridade visa prevenir a corrupção através da criação de políticas e procedimentos adequados, enquanto a função de combate à corrupção busca construir mecanismos para combater a malversação de recursos públicos. (Rio de Janeiro, 2018).

Nesse cenário, foi criada recentemente a Rede de Corregedorias com o propósito de integrar e fortalecer as atividades correcionais voltadas à prevenção, detecção e apuração de irregularidades. A iniciativa busca promover a eficiência da gestão pública por meio de ações preventivas e da condução de procedimentos correcionais coordenados. Além disso, visa fomentar a transparência institucional a partir da padronização e integração das práticas de correição (Rio de Janeiro, 2024).

No entanto, algumas Corregedorias de órgãos específicos — como as da Procuradoria Geral do Estado, da Secretaria de Estado de Segurança Pública, da Secretaria de Estado de Polícia Militar, da Secretaria de Estado de Polícia Civil, da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária, da Secretaria de Estado de Defesa Civil e a Corregedoria Tributária da Secretaria Estadual de Fazenda — não integram a Rede de Corregedorias, mantendo estruturas próprias de correição (Rio de Janeiro, 2024).

A Lei 7.989/2018 inaugurou um novo modelo de gestão correcional no Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, focado na prevenção, investigação e responsabilização. Essa mudança, ainda em curso, exige esforços contínuos dos agentes públicos e do governo para sua plena implementação. Face ao desafio imposto pela norma, aos órgãos correcionais fluminenses, a perspectiva é de que a atividade preventiva contribua para o fortalecimento da governança pública fluminense.

Figura 3 - Evolução da Atividade Correcional no Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.



Fonte: A Autora, 2025.

Lima (2021), defende que a atividade correcional é essencial para a promoção da governança pública. A Corregedoria atua como guardiã da ética, da probidade e da eficiência na Administração Pública. E através de suas funções de prevenção, responsabilização e monitoramento, contribui para a construção de uma Administração Pública responsiva (Lima, 2021). Na próxima subseção será discutida a importância da mudança de paradigma na atuação das Corregedorias, defendendo a transição de um modelo exclusivamente repressivo para um enfoque preventivo e colaborativo.

1.3.1 Da repressão à prevenção: a evolução da atuação correcional

Há uma demanda global por respostas mais rápidas e eficientes que torna inviável a manutenção do arquétipo exclusivamente repressivo da atuação correcional. Não obstante a importância da punibilidade e sua dimensão pedagógica, o uso dos mecanismos de repressão deve ser a última alternativa para correção dos desvios de conduta e ressarcimento ao erário. A busca contínua pela eficiência e efetividade mostrou uma nova face da Corregedoria, como parte de um sistema harmônico de governança pública de promoção à integridade e prevenção a fraudes e corrupção (Lima e Silva, 2021).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) alerta para a eficácia limitada das abordagens tradicionais implementadas em diversos países, de combate aos desvios funcionais e à corrupção, como a penalização rigorosa dos infratores, o aumento de regras e a intensificação do cumprimento da lei (Brasil, 2018). Em contrapartida, Moraes (2011) assevera que a prevenção se configura como um conceito fundamental na Administração Pública moderna, representando a ação proativa para evitar a ocorrência de problemas e garantir a boa governança.

Em estudo recente, Lima e Silva (2021) reforçam a importância da visão preventiva na atuação das Corregedorias, utilizando como base as palavras do Ministro João Otávio de Noronha, ex-presidente do Superior Tribunal de Justiça (2018-2020). Na abertura do II Fórum Nacional das Corregedorias (FONACOR), criado para realizar estudos e propor medidas para elaboração e execução de iniciativas, ações e metas nas áreas de atribuições das Corregedorias. O Ministro destacou a essência da nova visão das Corregedorias, como órgão estratégico para a Administração Pública, mais do que um mero agente repressivo, assumindo o papel de guia, fornecendo informações, planejamento e orientação para fortalecer a ética, a probidade e a eficiência na gestão pública.

Nessa concepção Vieira e Jinkings (2021) propõem uma mudança significativa no paradigma da aplicação da lei pelos órgãos correcionais. Defendem a substituição do modelo exclusivamente repressivo por um enfoque preventivo e colaborativo para correção de comportamentos ilegais e eliminação dos fatores que determinam as infrações. A corregedoria é essencial para a prevenção, tratamento e investigação das irregularidades cometidas por agentes públicos, órgãos e entidades públicas ou entidades privadas contratadas, garantindo a integridade das organizações públicas.

Nos Estados Unidos existe o conceito de *corporate self-cleansing*, que é um princípio de governança segundo o qual empresas e organizações terão sistemas de controle interno para prevenir e detectar atividades ilegais e adotarão medidas corretivas nas situações em que ocorram atos dessa natureza. O referido conceito reconhece que atos incompatíveis com o ordenamento ocorrerão em qualquer organização, o foco está na resposta eficaz de cada instituição (Pereira e Schwind, 2015).

O *corporate self-cleansing* é um princípio fundamental de governança que fomenta a criação de organizações éticas e responsáveis, com sistemas de controle e prevenção sólidos. Tais organizações são menos propensas a práticas ilícitas e repetições de transgressões. Isso gera confiança entre funcionários, investidores, clientes e o público em geral, fortalecendo a reputação das instituições e promovendo um ambiente mais íntegro (Pereira e Schwind, 2015).

Pereira e Schwind (2015) ressaltam que a experiência do direito comparado, europeu, norte-americano e de organismos internacionais como o Banco Mundial, com instrumentos de autossaneamento é rica e aprofundada. E o debate sobre a aplicação da ideia de autossaneamento (*self-cleaning*) no direito brasileiro é necessário e urgente. A sofisticação dos instrumentos legislativos de combate à corrupção deve ser acompanhada da percepção dos efeitos potencialmente danosos dos mecanismos tradicionais de repressão das condutas irregulares. Por outro lado, a adoção do autossaneamento não pode ser uma panaceia, aplicada de modo indiscriminado com o resultado de frustração das finalidades do combate à corrupção e de consagração da impunidade.

Ayres e Braithwaite (1992) destacam que a “*punição é cara e a persuasão é barata*”, na medida em que a utilização de estratégias majoritariamente punitivas acaba por desperdiçar recursos em litígios que poderiam ser mais bem gastos em monitoramento e persuasão aptos a prevenir – ao invés de remediar – o prejuízo. A regulação responsiva se estrutura a partir de uma composição de estratégias de dissuasão e persuasão, capaz de incentivar os atores virtuosos a cumprir as regras voluntariamente e, ao mesmo tempo, dissuadir os ofensores a prosseguir com a prática de irregularidades.

Oliveira Júnior (2024) enfatiza que as temáticas de ética, integridade, prevenção e combate à corrupção são pilares fundamentais para a construção de uma gestão pública íntegra, eficiente, ética e profissionalizada. Através da atividade correcional preventiva é possível gerar uma constante reflexão individual e da conscientização do papel de cada servidor, promovendo uma administração pública que responda às necessidades da sociedade de forma transparente, responsável e justa. Essa nova perspectiva se traduz em diversas medidas estratégicas que visam antecipar e mitigar riscos, otimizando recursos públicos e promovendo a eficiência da gestão.

Para dar efetividade ao novo viés correcional, Voronoff (2019) defende a exploração da relação entre a conscientização, a construção justificada e a avaliação de modelos sancionatórios como meio dissuasório e fomento de incentivos para garantir a pretensa eficiência e efetividade da atuação correcional. Através da análise de como esses conceitos se interconectam, busca-se destacar a importância de um sistema sancionatório preventivo e responsivo para a promoção da segurança jurídica e da efetividade das ações regulatórias.

A conscientização sobre os modelos sancionatórios, seus objetivos, critérios e impactos é fundamental para garantir a legitimidade do sistema e fomentar a adesão às normas. Assim como na governança, onde a participação dos cidadãos nos processos decisórios é crucial, a conscientização dos indivíduos sobre as sanções aplicáveis a determinadas condutas é essencial para a prevenção de infrações e a promoção de comportamentos éticos e responsáveis. Campanhas informativas, educação jurídica e canais de comunicação acessíveis são ferramentas essenciais para alcançar esse objetivo (Medeiros, 2017).

Similarmente à governança, as políticas públicas e leis devem ser elaboradas de forma participativa e com base em evidências, a construção justificada de modelos correcionais exige a análise rigorosa dos impactos, custos e benefícios, considerando diferentes perspectivas e buscando soluções proporcionais e justas. A avaliação periódica e monitoramento dos modelos correcionais são cruciais para verificar sua efetividade na prevenção de infrações, na promoção da justiça e na reabilitação dos infratores (Voronoff, 2019).

Em sua obra Voronoff (2019) destaca ainda a importância da avaliação contínua dos modelos correcionais como um pilar fundamental para a boa governança. Assim como as políticas públicas e leis exigem monitoramento e avaliação constantes, os modelos correcionais também precisam ser revisitados periodicamente para garantir sua efetividade, justiça e adaptabilidade às novas realidades sociais. O risco de soluções arbitrárias e ineficientes gera um cenário de incerteza e insegurança jurídica que é prejudicial tanto para a administração quanto para os agentes públicos e administrados.

De acordo com Abd Aziz *et al.* (2015) a implementação de sistemas de controle interno contribui para o fortalecimento da *accountability* no setor público. Embora criticada pela inflexibilidade e burocracia, a Administração Pública necessita de um sistema de controle interno robusto para garantir responsabilização e proteger o interesse público. O desafio reside em encontrar um equilíbrio entre proteção e eficiência, minimizando a complexidade do sistema sem comprometer a segurança.

Abd Aziz *et al.* (2015) assevera que a solução reside na ênfase em medidas preventivas como principal componente do sistema correcional. Priorizar medidas preventivas no sistema

de controle interno fortalece a *accountability*, constrói confiança e contribui para uma administração pública mais justa, eficiente e transparente. Ao fortalecer a *accountability* se constrói um relacionamento de confiança entre os diversos atores envolvidos no processo de responsabilização e as medidas preventivas contribuem para a criação de um ambiente mais propício à governança pública.

Na visão de Lima e Silva (2021), em seu papel preventivo, as Corregedorias têm a missão de fomentar ações que evitem desvios de conduta e reprimam a corrupção. Para tanto, é crucial a implementação de políticas de integridade, como códigos de conduta, treinamentos e campanhas de conscientização, para fortalecer a cultura ética na Administração Pública. Em paralelo, a alta administração precisa reconhecer a importância da função preventiva das Corregedorias e dar o devido suporte para que essas unidades possam desempenhar seu papel com eficiência.

2 METODOLOGIA

Nesta seção serão delineados os métodos e procedimentos utilizados para condução da pesquisa com objetivo de compreender as funções preventivas da Corregedoria que podem contribuir para o fortalecimento da Governança Pública do Estado do Rio de Janeiro. Essa seção foi dividida nas seguintes subseções: classificação da pesquisa; coleta de dados; análise de dados e limitações do método.

2.1 Classificação da Pesquisa

Quanto ao tipo de pesquisa, se classifica quanto aos fins e quanto aos meios (Vergara, 2016). Em relação aos fins a investigação se enquadra como exploratória e descritiva. Exploratória, porque a Lei Estadual nº 7.989/2018, que estabeleceu a atuação preventiva das Corregedorias é recente, bem como não se verificou a existência de estudos que abordem o tema correcional com o ponto de vista pelo qual a pesquisa tem a intenção de abordá-lo. Descritiva, porque visa discorrer sobre as características da atuação preventiva das corregedorias do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.

No tocante aos meios, classifica-se como pesquisa bibliográfica e de campo, caracterizada por investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno e que dispõe de elementos para explicá-lo (Vergara, 2016). Para alcançar o propósito de pesquisa, foi utilizada a técnica de pesquisa qualitativa, com entrevistas em profundidade semiestruturadas. Através dessa técnica, será possível captar as nuances e experiências dos participantes.

A escolha e a aplicação dos métodos de pesquisa foram orientadas pelo paradigma qualitativo. De acordo com Gil (2008) na pesquisa qualitativa importante papel é conferido à interpretação dos dados. O processo de análise é sistemático e compreensivo, mas não rígido. A análise só termina quando os novos dados nada mais acrescentam, quando entram num estado de saturação. Segundo Minayo (2009), a pesquisa qualitativa se destaca por sua capacidade de mergulhar em questões complexas e multifacetadas, indo além da mera quantificação.

2.2 Coleta de Dados

A coleta de dados, etapa fundamental da pesquisa, consiste na obtenção de informações relevantes para o estudo. Essa etapa se dá por meio de técnicas e instrumentos cuidadosamente selecionados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação (Marconi e Lakatos, 2017).

A presente pesquisa tem por objetivo compreender as funções preventivas da Corregedoria que podem contribuir para o fortalecimento da Governança Pública do Estado do Rio de Janeiro, mapeando a percepção dos servidores responsáveis pela atuação correcional no Estado.

A pesquisa de campo foi realizada em duas etapas. Envio e aplicação de formulários e realização de entrevistas em profundidade semiestruturadas, conforme detalhamento a seguir:

- **1ª etapa:** consistiu no envio e aplicação de formulários aos 33 (trinta e três) órgãos da Administração Direta do Poder Executivo Estadual, com objetivo de reunir informações preliminares sobre as Unidades de Corregedorias Setoriais. Tais como: existência do órgão correcional, nomeação dos responsáveis, vinculação dentro da estrutura organizacional e natureza das atividades correcionais desenvolvidas por cada órgão, conforme apêndice A. A escolha do *Google Forms* e do *WhatsApp* para a aplicação e envio dos formulários se mostrou uma estratégia eficaz, garantindo praticidade, acessibilidade, altas taxas de resposta e representatividade do público alvo. O formulário foi enviado pelo aplicativo *WhatsApp* para os representantes das Unidades de Corregedoria Setoriais integrantes da Rede de Corregedorias do Estado do Rio de Janeiro, oportunizando que todos os Corregedores e representantes de Corregedoria tivessem acesso e preenchessem o formulário.
- **2ª etapa:** A segunda etapa da pesquisa consistiu na realização de entrevistas em profundidade, de caráter semiestruturado, com o Corregedor-Geral do Estado do Rio de Janeiro e representantes das Unidades de Corregedoria Setoriais. Ao todo, foram conduzidas 7 entrevistas, totalizando 309 minutos e 59 segundos de gravação, o que corresponde a uma média de 44 minutos e 17 segundos por entrevista. A transcrição das entrevistas resultou, numa média de, 12 páginas por participante. A entrevista de menor duração teve aproximadamente 22 minutos e 41 segundos, enquanto a mais extensa registrou 1 hora, 5 minutos e 4 segundos.

As entrevistas foram gravadas com a anuência prévia dos participantes, mediante assinatura de Termo de Consentimento e de Confidencialidade, garantindo o sigilo quanto à identidade dos respondentes, conforme modelo apresentado no apêndice D. Os arquivos de áudio foram posteriormente transcritos com o auxílio do *software Turboscribe* e organizados em documentos no formato *Word*.

2.2.1 Entrevistas em profundidade

A entrevista se configura como uma técnica de pesquisa qualitativa onde o pesquisador, munido de um roteiro de perguntas, interage diretamente com o entrevistado para coletar dados relevantes para a investigação. Essa dinâmica se caracteriza por um “diálogo assimétrico”, onde o pesquisador assume o papel ativo na condução da conversa, enquanto o entrevistado se coloca como fonte de informações. Acrescenta que a entrevista, em que o entrevistador fica frente a frente com o entrevistado, é a mais importante técnica utilizada no âmbito das ciências sociais. (Gil, 2008, p. 109).

A escolha da técnica de entrevista em profundidade semiestruturada para coleta de dados, um método qualitativo que permite explorar as percepções e vivências dos participantes de maneira abrangente e detalhada, atendeu aos objetivos da pesquisa de compreender a visão sobre a atuação correcional dos responsáveis pelas Corregedorias do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro. Segundo Vergara (2016), as entrevistas são instrumentos de coleta de dados úteis para revelar a realidade experimentada pelo entrevistado e captar significados, sentimentos e subjetividades.

Nas lições de Silva *et al.*, 2012 o roteiro é um instrumento utilizado para apoiar a condução de uma entrevista. Funciona como um guia do pesquisador qualitativo, direcionando a coleta de dados para os tópicos mais relevantes da pesquisa. Ao contrário de formulários ou questionários, que oferecem alternativas de resposta prontas, o roteiro se baseia em perguntas abertas, permitindo que o entrevistado discorra sobre os temas de forma qualitativa e descritiva, proporcionando um olhar rico e aprofundado sobre suas experiências, percepções e vivências.

Para alcançar os objetivos pretendidos desta pesquisa, elaborou-se o roteiro apresentado no apêndice B, por meio do qual pretende-se compreender: como se encontram as Corregedorias em relação à função prevenção; os principais desafios enfrentados pelas

Corregedorias no Estado do Rio de Janeiro no exercício de sua função preventiva e reunir boas práticas que podem ser adotadas pelas Corregedorias para a prevenção de forma a fortalecer a Governança Pública do Estado do Rio de Janeiro.

2.2.2 Seleção dos Sujeitos

Conforme Creswell (2010), em pesquisas qualitativas, a seleção dos participantes não se baseia em números aleatórios, mas sim em um processo criterioso e intencional. Essa seleção estratégica visa garantir que os indivíduos envolvidos no estudo possuam as características e experiências relevantes para a compreensão profunda do problema de pesquisa. Mais do que simples participantes, os indivíduos selecionados se tornam instrumentos valiosos para o pesquisador.

Inicialmente foi realizada a definição do público a ser pesquisado considerando a questão problema, objetivo principal, o recorte atribuído ao trabalho e os objetivos específicos. Os sujeitos de pesquisa são os responsáveis pela Corregedoria Geral do Estado e pelas 33 (trinta e três) Unidades de Corregedoria Setoriais das Secretarias de Estado do Governo do Estado do Rio de Janeiro, conforme quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Composição inicial dos representantes das Corregedorias e Unidades de Corregedoria Setoriais (Continua)

Nº	REPRESENTANTES DAS CORREGEDORIAS E UCS
1	Controladoria Geral Do Estado
2	Secretaria de Estado da Casa Civil
3	Secretaria de Estado do Gabinete Do Governador
4	Secretaria de Estado De Governo
5	Secretaria de Estado de Planejamento E Gestão
6	Secretaria de Estado De Fazenda
7	Secretaria De Estado De Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços
8	Secretaria De Estado De Polícia Militar
9	Secretaria De Estado De Polícia Civil
10	Secretaria De Estado De Administração Penitenciária
11	Secretaria De Estado De Defesa Civil

Quadro 4 - Composição inicial dos representantes das Corregedorias e Unidades de Corregedoria Setoriais (Continuação)

Nº	REPRESENTANTES DAS CORREGEDORIAS E UCS
12	Secretaria De Estado De Saúde
13	Secretaria De Estado De Educação
14	Secretaria De Estado De Ciência, Tecnologia E Inovação
15	Secretaria De Estado De Transporte E Mobilidade Urbana
16	Secretaria De Estado Do Ambiente E Sustentabilidade
17	Secretaria De Estado De Agricultura, Pecuária, Pesca E Abastecimento
18	Secretaria De Estado De Cultura E Economia Criativa
19	Secretaria De Estado De Desenvolvimento Social E Direitos Humanos
20	Secretaria De Estado De Esporte E Lazer
21	Secretaria De Estado De Turismo
22	Gabinete De Segurança Institucional Do Governo Do Estado Do Rio De Janeiro
23	Secretaria De Estado De Trabalho E Renda
24	Secretaria Extraordinária De Representação Do Governo Em Brasília
25	Secretaria De Estado De Transformação Digital
26	Secretaria De Estado De Infraestrutura E Obras Públicas
27	Secretaria De Estado De Energia E Economia Do Mar
28	Secretaria De Estado De Habitação De Interesse Social
29	Secretaria de Estado Intergeracional de Juventude e Envelhecimento Saudável
30	Secretaria de Estado da Mulher
31	Secretaria de Estado das Cidades
32	Secretaria de Estado de Defesa do Consumidor
33	Secretaria de Estado de Segurança Pública
34	Procuradoria Geral do Estado

Fonte: A autora, 2024, com base na Estrutura Organizacional do Governo do Estado do Rio de Janeiro em 2024.

2.2.3 Perfil dos Entrevistados

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas complementares. A primeira consistiu na aplicação de um formulário eletrônico aos representantes das Unidades de Corregedoria setoriais dos 33 (trinta e três) órgãos que integram a Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro. O objetivo dessa fase foi obter informações preliminares acerca das UCS, com foco em elementos estruturais e funcionais, tais como: existência formal da

unidade, nomeação do responsável pela sua condução, posição na estrutura organizacional do órgão e caracterização das atividades correcionais desempenhadas. O instrumento utilizado encontra-se no apêndice A.

Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com sete representantes das Unidades de Corregedoria Setorial, selecionados com base em critérios de representatividade e diversidade de experiências no campo correcional. O objetivo dessa fase foi aprofundar a compreensão sobre o papel preventivo das UCS na perspectiva da Governança Pública, explorando aspectos qualitativos da atuação desses agentes. A seleção dos entrevistados buscou garantir a heterogeneidade de perfis, conforme detalhado no quadro 5.

Quadro 5 – Perfil dos Entrevistados

GÊNERO	QUANTIDADE
Feminino	3
Masculino	4
TEMPO NA ÁREA CORRECIONAL	
Entre 2 meses e 10 anos	3
Entre 10 anos e 38 anos	4
CARGOS OCUPADOS	
Delegado de Polícia	2
Auditor do Estado	2
Oficial da Polícia Militar	2
Outros	1

Fonte: A autora, 2025.

2.3 Análise dos dados

A análise dos dados desta pesquisa, baseada em Bardin (2016), emprega a técnica de análise de conteúdo para cotejar e interpretar as informações coletadas nos formulários e entrevistas. Essa abordagem metodológica permite explorar as percepções e experiências dos participantes, bem como as nuances dos dados textuais, visando identificar padrões e significados relevantes para a investigação.

2.3.1 Categorias de Análise

A categorização, um dos pilares da análise de conteúdo, envolve a classificação de elementos em grupos distintos, seguindo critérios pré-definidos como semânticos, sintáticos, léxicos e expressivos. Essa classificação, segundo Bardin (2016), exige a investigação das características que unem os elementos dentro de cada categoria. O processo, de natureza estruturalista, segue as etapas de inventário e classificação.

Segundo Laurence Bardin (2016), um conjunto de categorias devem possuir as seguintes qualidades: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade e produtividade. Rodrigues (2019) destaca que as categorias *a priori*, definidas pelo pesquisador com base em seu referencial teórico, tendem a segmentar e simplificar o conteúdo, enquanto as categorias *a posteriori*, emergentes da análise dos dados, exigem um maior domínio teórico do pesquisador. As primeiras são estabelecidas antes da coleta de dados e orientam a análise, enquanto as últimas são construídas a partir das respostas dos participantes, permitindo uma maior flexibilidade e a descoberta de novas dimensões do fenômeno estudado.

A pesquisa esteve aberta ao surgimento de categoriais *a posteriori*. *A priori*, a partir da análise do problema de pesquisa e do referencial teórico levantado foram identificadas as seguintes categorias de pesquisa: Governança Pública e Corregedoria, que foram desmembradas em subcategorias, conforme o quadro 6, a seguir:

Quadro 6 - Categorias de Análise (Continua)

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
<p>Governança Pública - conjunto de princípios e práticas que visam aperfeiçoar a gestão pública. (Matias-Pereira, 2022).</p>	<p>Controle na Administração Pública - práticas, métodos e ações de controle que são aplicados tempestivamente aos processos de gestão, de maneira precavida, no intuito de evitar que ocorram responsabilizações por parte dos gestores públicos e prejuízos ao erário (Castro, 2018).</p>
	<p>Accountability - obrigatoriedade de que os gestores públicos prestem contas de suas ações e, em circunstâncias em que se constate um desvio de conduta, sejam submetidos a medidas disciplinares adequadas (Santos e Rover, 2019).</p>

Quadro 6 - Categorias de Análise (Continuação)

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
<p>Governança Pública - conjunto de princípios e práticas que visam aperfeiçoar a gestão pública. (Matias-Pereira, 2022).</p>	<p>Controle na Administração Pública - práticas, métodos e ações de controle que são aplicados tempestivamente aos processos de gestão, de maneira precavida, no intuito de evitar que ocorram responsabilizações por parte dos gestores públicos e prejuízos ao erário (Castro, 2018).</p>
	<p>Accountability - obrigatoriedade de que os gestores públicos prestem contas de suas ações e, em circunstâncias em que se constate um desvio de conduta, sejam submetidos a medidas disciplinares adequadas (Santos e Rover, 2019).</p>
	<p>Transparência - não se limita ao acesso a dados governamentais. Está intrinsecamente ligada às consequências das ações governamentais. Instrumento fundamental para o controle social e o empoderamento cidadão na governança pública (Khemani <i>et al.</i>, 2019).</p>
	<p>Definição de regras - Aspectos identificados dentro das rotinas do macroprocesso que se configuram como relevantes e que necessitam de um controle mais efetivo (Glock, 2015).</p>
	<p>Avaliação de Riscos - Identificação dos eventos de risco, em que é estimada a probabilidade de ocorrência, no intuito de verificar o seu grau de relevância e, assim, priorizar a definição de procedimentos de controle (Glock, 2015).</p>
	<p>Isomorfismo - as instituições públicas observam o comportamento de outras organizações de sucesso e replicam seus modelos de gestão. Essa convergência de práticas, impulsionada pelo desejo de alcançar o mesmo sucesso, contribui para a homogeneização das estruturas e procedimentos organizacionais, promovendo a padronização de boas práticas e a otimização dos processos de controle interno (Gomes <i>et al.</i>, 2013).</p>
	<p>Abordagem apreciativa - identifica e replica boas práticas, foca nos pontos fortes e promove o aprendizado contínuo (Fredrickson, 2001).</p>
<p>Corregedoria - macrofunção de controle interno responsável pela prevenção, tratamento e investigação das irregularidades cometidas por agentes públicos, órgãos e entidades públicas ou entidades privadas contratadas, garantindo a integridade das organizações públicas (Moraes, 2011).</p>	<p>Dupla atuação - Preventiva e Repressiva. inviabilidade da manutenção do arquétipo exclusivamente repressivo da atuação correccional. Não obstante a importância da punibilidade e sua dimensão pedagógica, o uso dos mecanismos de repressão deve ser a última alternativa para correção dos desvios de conduta e ressarcimento ao erário (Lima e Silva, 2021).</p>
	<p>Efetividade - relação entre conscientização, construção justificada e a avaliação de modelos sancionatórios como meio dissuasório e fomento de incentivos para garantir eficiência e efetividade da atuação correccional (Voronoff, 2019).</p>

Quadro 6 - Categorias de Análise (Conclusão)

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
	<p>Políticas de integridade - ações que evitem desvios de conduta e reprimam a corrupção. Para tanto, é crucial a implementação de códigos de conduta, treinamentos, apoio da alta administração e campanhas de conscientização, para fortalecer a cultura ética na Administração Pública (Lima e Silva, 2021).</p>

Fonte: A autora, 2025.

2.4 Limitações do método

Segundo Gil (2008), tanto a entrevista semiestruturada quanto o formulário, como instrumentos de coleta de dados, apresentam limitações que devem ser consideradas na hora de escolher a metodologia mais adequada para a pesquisa. Embora a entrevista seja uma ferramenta valiosa para coleta de dados, é importante reconhecer suas limitações para garantir a qualidade da pesquisa. Diversos fatores podem comprometer a confiabilidade das informações obtidas, exigindo cautela e metodologias robustas para minimizar os vieses.

Dentre os desafios relacionados ao entrevistado, a literatura acadêmica, elenca: a falta de motivação, má interpretação das perguntas, respostas falsas ou incapacidade para responder podem levar a dados inconsistentes ou incompletos. O entrevistado pode não estar disposto a se abrir completamente, fornecer informações incorretas por diversos motivos ou ter dificuldade em se expressar (Vergara, 2016).

O método escolhido, de coleta de dados consistente em entrevistas de profundidade semiestruturadas, apresentou limitação imposta pela necessidade de seleção dos sujeitos, tendo em vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os responsáveis pelas Unidades Setoriais de Corregedoria devido ao grande número de sujeitos e lapso temporal para conclusão dos trabalhos.

Outro ponto que a literatura elenca como merecedor de atenção, é a influência do pesquisador. As características pessoais do entrevistador, como valores e crenças, podem influenciar a forma como ele conduz a entrevista e interpreta as respostas, afetando a objetividade da pesquisa. É fundamental que o entrevistador seja imparcial e neutro para minimizar esse impacto. Ao reconhecer as limitações da entrevista e tomar medidas para

minimizá-las, os pesquisadores podem garantir a confiabilidade e a qualidade dos dados coletados, produzindo pesquisas mais robustas e precisas (Sionek *et al.*, 2020).

Dentre as medidas elencadas pela literatura para minimização das limitações, se destaca a validação das informações, sempre que possível, sendo importante verificar as informações coletadas por meio de outras fontes para garantir sua precisão. E a utilização de triangulação de métodos, consistente na combinação da entrevista com outras técnicas de coleta de dados, como questionários e observação (Antunes *et al.*, 2018).

No tocante ao formulário, embora se apresente como uma ferramenta prática e eficiente para coletar dados, é necessário estar atento às suas limitações para garantir a qualidade e confiabilidade da pesquisa. Uma das principais desvantagens reside na falta de auxílio durante o preenchimento. O formulário não permite que o participante tire dúvidas ou busque esclarecimentos, o que pode levar a interpretações incorretas das perguntas e respostas imprecisas. Essa lacuna impede a compreensão completa das respostas e dificulta a análise dos dados (Antunes *et al.*, 2018).

Outra desvantagem se enquadra no fato do pesquisador desconhecer o contexto em que o formulário foi respondido. Fatores como o ambiente, o estado emocional do participante e até mesmo a presença de outras pessoas podem influenciar as respostas, mas essa informação crucial fica inacessível. Todavia, mesmo diante das limitações referenciadas, considera-se que a metodologia escolhida para pesquisa foi a mais apropriada para alcançar o objetivo final da pesquisa. Nesta investigação foi adotada a técnica de triangulação de métodos com a combinação de pesquisa bibliográfica, aplicação de formulários e entrevistas em profundidade para fortalecer o estudo e minimizar os vieses.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Panorama dos órgãos correcionais da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro

A primeira etapa da pesquisa consistiu no envio e aplicação de formulários a todos os 33 (trinta e três) órgãos da Administração Direta do Poder Executivo Estadual. O objetivo primordial desta fase inicial foi coletar informações preliminares cruciais sobre as Unidades de Corregedorias Setoriais, abrangendo aspectos como a existência do órgão correcional, a nomeação dos responsáveis por sua condução, a vinculação dentro da estrutura organizacional de cada órgão e a natureza específica das atividades correcionais por eles desenvolvidas. O formulário utilizado para esta etapa encontra-se no apêndice A.

A fim de garantir o acesso e a participação de todos os Corregedores e representantes de Corregedoria, o formulário foi encaminhado individualmente através do aplicativo *WhatsApp*. Os números de telefone para contato foram obtidos a partir do grupo da Rede de Corregedorias do Estado do Rio de Janeiro, assegurando que todos os membros relevantes tivessem a oportunidade de acessar e preencher o formulário de forma individualizada.

Dos 33 órgãos da Administração Direta do Poder Executivo Estadual contatados, 25 responderam ao formulário. A taxa de resposta de aproximadamente 75,8% permitiu reunir informações preliminares, que foram consolidadas e organizadas nos quadros e figuras a seguir.

Quadro 7 – Informações preliminares extraídas da primeira etapa da pesquisa

PERGUNTAS	SIM	NÃO
Existe unidade organizacional com competência para tratar da matéria correcional no órgão em que trabalha?	92%	8%
Caso positivo, existe agente público nomeado na função de Corregedor na Unidade de Corregedoria Setorial - UCS do órgão em que trabalha?	80%	20%
O servidor nomeado para função de Corregedor está em desempenho exclusivo da atividade correcional?	68%	32%
A Unidade de Corregedoria Setorial tem vinculação direta à alta administração da organização?	84%	16%

Fonte: A autora, 2025.

A análise dos resultados da etapa de coleta de dados preliminares da pesquisa revela um panorama promissor no que tange à estrutura e ao funcionamento das Unidades de Corregedorias Setoriais nos órgãos da Administração Direta do Poder Executivo Estadual. O quadro 7 revela um cenário em que a maioria dos órgãos demonstra preocupação com a matéria

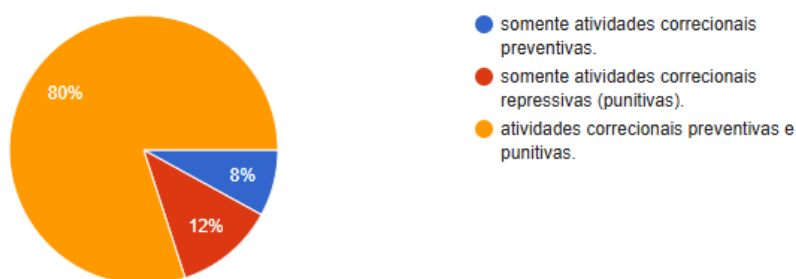
correcional, possuindo UCS dedicadas e, na maioria dos casos, Corregedores nomeados e atuando de forma exclusiva. A vinculação direta à alta administração também é um ponto positivo, indicando o reconhecimento da importância do tema.

De acordo com Paines, Aguiar e Pinto (2018) a governança pública é um sistema formado por mecanismos estabelecidos para o desenvolvimento de uma cultura gerencial, para controle e a avaliação das ações do Estado, sendo essencial para assegurar eficiência, qualidade, transparência e prestação de contas ao cidadão-usuário. Os resultados da pesquisa demonstram que a maioria dos órgãos possui uma unidade organizacional dedicada à matéria correcional (92%), o que indica um alinhamento com os princípios da governança. A existência de um Corregedor nomeado (80%) e a vinculação da UCS à alta administração (84%) também reforçam esse compromisso.

No entanto, a etapa preliminar da pesquisa demonstra que ainda há desafios a serem superados. A parcela de órgãos que não possui unidade correcional (8%) ou Corregedor nomeado (20%) demonstra a necessidade de fortalecer as estruturas de controle dos órgãos da Administração Direta do Estado. Outro ponto que gera preocupação é a falta de dedicação exclusiva do Corregedor em alguns casos (32%) que pode comprometer a efetividade das ações correcionais.

A análise dos tipos de atividades correcionais nos órgãos estaduais revela um panorama significativo sobre o papel da Corregedoria como ferramenta de governança pública, em consonância com as observações de Moraes (2011). Os dados obtidos demonstram uma predominância de órgãos que atuam tanto de forma preventiva quanto repressiva (80%), seguida por uma parcela menor que se dedica apenas à prevenção (12%) e outra, ainda menor, que foca unicamente na repressão (8%), conforme figura a seguir.

Figura 4 - Levantamento dos tipos de atividades correcionais desenvolvidas nas UCS

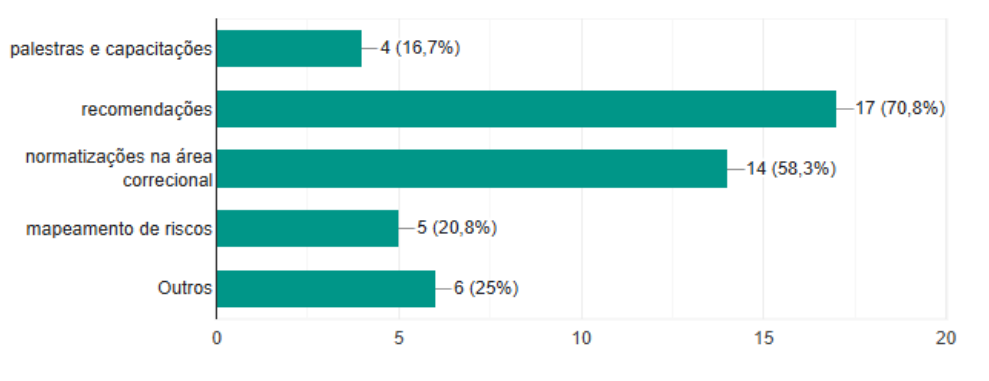


Fonte: A Autora, 2025.

O Gráfico 1 apresenta as principais atividades de cunho preventivo desenvolvidas pelas UCS, revelando uma clara predominância de ações normativas e de recomendação. A emissão de recomendações, com 70,8% de frequência, e a normatização na área correcional, com 58,3%, indicam uma forte ênfase na criação e disseminação de diretrizes como estratégia preventiva. Essa concentração em atividades regulatórias sugere que as UCS priorizam a padronização de procedimentos e a orientação formal como principais ferramentas para mitigar riscos e prevenir problemas.

Em contrapartida, atividades que demandam maior investimento em capacitação e análise de riscos, como "palestras e capacitações" (16,7%) e "mapeamento de riscos" (20,8%), apresentam menor frequência. Essa disparidade levanta questionamentos sobre a suficiência da abordagem preventiva adotada pelas UCS. A baixa priorização de capacitação pode limitar a efetividade das recomendações e normatizações, enquanto a falta de investimento em mapeamento de riscos pode indicar uma postura reativa, em vez de proativa, na gestão de potenciais problemas. Além disso, a categoria "Outros" (25%) sinaliza a existência de atividades não especificadas, que merecem investigação para um entendimento completo das práticas preventivas das UCS.

Gráfico 1 – Principais atividades de cunho preventivo desenvolvidas pelas UCS



Fonte: A Autora, 2025.

Os respondentes foram instigados a exemplificar outros tipos de atividades correcionais, de cunho preventivo, desenvolvidas em seus órgãos. A pesquisa realizada com os respondentes revelou uma variedade de atividades correcionais de cunho preventivo desenvolvidas em seus órgãos. Essas atividades visam evitar a ocorrência de irregularidades e, conseqüentemente, a necessidade de ações punitivas, conforme quadro 8.

Quadro 8 – Outros tipos de atividades correcionais desenvolvidas pelas UCS

ATIVIDADE PREVENTIVA	VISÃO DOS ENTREVISTADOS
Acompanhamento da Execução Orçamentária	Em colaboração com o controle interno, é realizado o acompanhamento da execução orçamentária. Essa medida preventiva busca evitar danos, extravios, perdas ou deterioração de bens e recursos públicos, que poderiam resultar em ações punitivas.
Correções nos Setores	São realizadas correções nos diversos setores dos órgãos, com o objetivo de identificar e corrigir possíveis falhas ou irregularidades antes que causem maiores problemas.
Levantamento de Processos Existentes	É feito um levantamento dos processos existentes, buscando entender os motivos pelos quais alguns não foram concluídos. Essa análise pode revelar gargalos ou dificuldades que podem ser corrigidos para evitar a reincidência.
Divulgação de Enunciados Administrativos	A divulgação de enunciados administrativos mantém os servidores informados sobre as normas e procedimentos corretos, prevenindo erros e irregularidades.
Atividade Consultiva	A atividade consultiva oferece aos servidores a oportunidade de esclarecer dúvidas e receber orientações sobre como agir em determinadas situações, evitando assim a prática de atos irregulares.
Coordenação do Programa de Integridade	A coordenação do programa de integridade permite identificar e monitorar os riscos passíveis de identificação. Com base nos resultados obtidos, são apresentadas propostas às áreas para criar ou fortalecer os controles internos dos setores, visando tratar esses riscos e reduzir as ações correcionais de cunho disciplinar.
Reuniões com Diretores e Chefes Setoriais	São realizadas reuniões com diretores e chefes setoriais para oferecer orientações e recomendações sobre como prevenir irregularidades e garantir a correta aplicação das normas.
Inspecções Ordinárias e Extraordinárias	e Inspecções ordinárias e extraordinárias são realizadas para verificar o cumprimento das normas e identificar possíveis irregularidades. As inspecções ordinárias seguem um cronograma regular, enquanto as extraordinárias são realizadas quando há suspeita de alguma irregularidade ou necessidade de verificação urgente.

Fonte: A autora, 2025.

Esses dados são importantes para a pesquisa, pois forneceram um panorama geral da situação das Corregedorias Setoriais da Administração Direta do Estado do Rio de Janeiro. E como se encontram em relação à função prevenção, permitindo identificar os pontos fortes e as áreas que precisam de aprimoramento. A segunda fase da pesquisa permitirá explorar como atuam e identificar os principais desafios enfrentados pelas Corregedorias no Estado do Rio de Janeiro no exercício de sua função preventiva.

3.2 Análise das Entrevistas

Nesta seção, a análise dos resultados da pesquisa de campo se organiza em torno de duas categorias centrais: Governança Pública e Corregedoria. A primeira será explorada por meio das subcategorias de controle, *accountability*, transparência, definição de regras, avaliação de riscos, isomorfismo e abordagem apreciativa. A segunda será analisada sob as perspectivas da dupla atuação, efetividade e políticas de integridade. A subsequente discussão dos dados das entrevistas com os Corregedores da Administração Direta do Estado do Rio de Janeiro visa articular as relações entre essas categorias e subcategorias, aprofundando a compreensão do papel preventivo da Corregedoria no fortalecimento da Governança Pública estadual.

3.2.1 Governança Pública

A Governança Pública, compreendida como um conjunto de princípios e práticas que visam aperfeiçoar a gestão pública (Matias-Pereira, 2022), tem sido objeto de diversas conceituações. O Tribunal de Contas da União a define como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, abrangendo as relações entre a sociedade, a alta administração, os servidores e os órgãos de controle (Brasil, 2020). Silva e Motta (2022), conceituam a governança pública como um sistema abrangente que assegura às partes interessadas o governo estratégico das organizações públicas e o efetivo monitoramento da alta administração.

O referencial teórico deste trabalho demonstrou que o conceito de governança pública evoluiu ao longo do tempo, incorporando aspectos como prevenção, efetividade, monitoramento e responsividade (Nardes *et al*, 2018). Atualmente, seu significado abrange estruturas, funções e processos que visam garantir que as atuações planejadas sejam executadas de modo a atingir seus objetivos e resultados de forma transparente e responsiva. Diante da amplitude, variedade de definições e importância, torna-se relevante a análise da percepção dos profissionais que atuam na área correcional sobre a temática.

Cada entrevistado falou sobre sua percepção empírica sobre o tema, e alguns mencionaram o que consideram como exemplo de Governança Pública. O Entrevistado 1

defende que a Governança Pública, em sua visão, está diretamente relacionada à atuação voltada para o bem público e ao atendimento aos clientes. Ele destaca que a governança pública, quando estruturada em um conjunto de medidas e ações coordenadas, possui um grande potencial para gerar resultados positivos.

Essa visão da governança pública como um conjunto estruturado de medidas e ações que visam o bem público está alinhada com a literatura sobre o tema, que destaca a importância de mecanismos de liderança, estratégia e controle para garantir a efetividade da gestão pública (Levi-Faur, 2012). O Entrevistado 1 revela ainda que a simples existência e atuação da Corregedoria já podem ser consideradas uma boa prática de governança, conforme sua entrevista a seguir.

A instauração de investigações preliminares, sindicâncias e o chamamento para depoimentos, por exemplo, transmitem a mensagem de que o órgão é sério e correto, o que contribui para a mudança da imagem da instituição. Essa percepção de seriedade e correção, gerada pela atuação da Corregedoria, é fundamental para a governança, pois contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais íntegro e transparente. A presença da Corregedoria, por si só, já funciona como um mecanismo de controle e prevenção de irregularidades, dissuadindo os servidores de cometerem desvios de conduta.

Adita que a atuação da Corregedoria, demonstra que a governança não se limita a um conjunto de regras e procedimentos, mas também envolve a criação de uma cultura de integridade e responsabilidade. Para ele a presença de um órgão correcional atuante e independente é um sinal de que a instituição valoriza a ética e a transparência, o que contribui para a construção de uma imagem positiva perante a sociedade.

Na perspectiva do Entrevistado 2, a definição de governança pública está atrelada a um esforço conjunto de todas as áreas de uma organização para melhorar sua eficiência. Ele vê a atividade correcional como essencial para ajustar desvios, sejam de conduta ou de entendimento, e para garantir que as normas sejam cumpridas. Na visão dele, "não adianta a lei sem punição", enfatizando a importância das sanções para manter a credibilidade e evitar reincidências.

Destaca a relação entre a atividade correcional e a segurança jurídica dos gestores. Ao assegurar a conformidade das ações governamentais, a atividade correcional reduz o risco de responsabilização indevida, proporcionando maior segurança aos gestores. Em resumo, ele acredita que a atividade correcional é fundamental para aprimorar a governança pública e construir uma administração mais eficiente e responsável.

Ao ser questionado sobre a finalidade da governança pública, o Entrevistado 3, com base em sua experiência profissional, estabeleceu uma conexão direta entre governança e

governabilidade, ressaltando que a governança pública serve para atender bem ao cidadão. Segundo o entrevistado, a governança pública tem como objetivo primordial atender às necessidades do cidadão, nas áreas de saúde, educação, segurança e lazer. A concretização desses direitos e necessidades depende de uma boa governança, que, por sua vez, está intrinsecamente ligada à governabilidade, ou seja, à capacidade de governar.

Evidencia a importância da governabilidade para a efetivação da Governança Pública. De acordo com o Entrevistado, a governabilidade é um fator essencial para que a gestão pública seja capaz de atender às demandas da sociedade e promover o bem-estar do cidadão. Essa visão se harmoniza com o conceito delineado por Araújo (2002) que preconiza que a governança pública, em sua essência, busca assegurar que a gestão pública seja eficiente, transparente e responsiva, com o propósito de atender às necessidades do cidadão e impulsionar o desenvolvimento social.

Revela que o maior desafio para a governança pública, sob a perspectiva correcional, reside na governabilidade, ou seja, na capacidade efetiva de governar. Segundo o entrevistado, a governabilidade é frequentemente comprometida por interferências políticas, incluindo a infiltração de organizações criminosas na gestão pública. A fala do Entrevistado destaca a preocupação com a crescente influência do crime organizado na administração pública, especialmente no Rio de Janeiro.

Menciona a existência de indivíduos que buscam ingressar em cargos públicos, como policiais e membros do Ministério Público, com o objetivo de obter informações privilegiadas e facilitar a prática de atividades ilícitas. A entrevista evidencia ainda que a corrupção e a infiltração criminosa representam obstáculos significativos para a implementação de políticas públicas eficazes e para a garantia da integridade na gestão pública. A governança pública, nesse contexto, exige a adoção de medidas rigorosas de controle e fiscalização, bem como o fortalecimento dos mecanismos de prevenção e combate à corrupção das Corregedorias.

Para o Entrevistado 4 a Governança Pública, inicialmente vista como um conceito abstrato e distante da realidade, se mostra essencial para a eficiência e o bom funcionamento da Administração Pública. Destaca que, ao comparar a gestão pública do Rio de Janeiro com a de outros entes da federação, como a União e Minas Gerais, é possível observar os benefícios da governança na prática. Afirma que a experiência de visitar Estados que já implementaram a governança de forma efetiva permitiu constatar que a gestão pública avançada, pautada por princípios de transparência, responsabilidade e controle, gera resultados positivos para a sociedade.

Assim como outros entrevistados, destaca que a Governança Pública não se limita a um conjunto de regras e procedimentos, mas envolve uma mudança de cultura e de mentalidade e reconhece que sua implementação esbarra em questões políticas que fogem do alcance da Corregedoria. Afirma que a “Corregedoria, por si só, não é capaz de superar esses obstáculos, que exigem uma mudança de postura por parte da alta administração e dos tomadores de decisão”. A fala do entrevistado evidencia que a governança pública é um processo complexo que envolve tanto a criação de mecanismos de controle e fiscalização quanto a mudança da cultura organizacional e a superação de obstáculos políticos.

De acordo com sua fala a Corregedoria, nesse contexto, pode atuar como um agente de transformação, promovendo a transparência e a *accountability*, mas sua atuação é limitada pela necessidade de apoio e compromisso por parte da alta administração. A superação desses desafios exige um esforço conjunto da Administração Pública, que envolve a conscientização dos servidores, o investimento em recursos humanos, logísticos e materiais, a mudança da cultura organizacional e o apoio da alta administração.

Essa abordagem holística, que envolve múltiplos atores e dimensões da gestão pública, está alinhada com a definição de Governança Pública do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020). O TCU define governança pública como um sistema que envolve os relacionamentos entre a sociedade, a alta administração, os servidores e os órgãos de controle. Essa definição do TCU enfatiza a importância de um sistema integrado, colaborativo e controlado para garantir a efetividade da governança.

Em sua visão, o Entrevistado 5 revela que a governança pública serve para unificar propósitos e otimizar a Administração Pública. A fala do entrevistado está alinhada ao conceito de Matias-Pereira (2022) por destacar que a governança pública não se limita a um conjunto de regras e procedimentos, mas envolve a colaboração e a coordenação entre os diferentes atores da administração pública. Ao unificar propósitos e trabalhar em conjunto, os órgãos públicos podem alcançar resultados mais expressivos e garantir a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Apesar de uma percepção inicial de abstração, compartilhada por autores como Cavalcante (2018), a visão do Entrevistado 6 é que a governança pública revela um potencial considerável para otimizar a gestão pública através de sua implementação eficaz. Em que pese reconheça a importância da governança pública, demonstra desconhecimento sobre seu funcionamento prático. Ele associa a governança pública ao planejamento, mas acredita que ela representa um planejamento mais abrangente e estruturado, com um ciclo completo de etapas.

O Entrevistado 7 conceitua “governança pública como um conjunto de práticas que visam aferir a eficiência da administração, definir o papel do órgão, identificar o público-alvo e aprimorar a estrutura para viabilizar a prestação de serviços”. Destaca a importância da atividade correcional para a melhoria da gestão, através da mitigação de riscos e da identificação de oportunidades de melhoria em total consonância com Copatti (2017).

Aponta a capacitação de pessoal e a sensibilização dos órgãos de controle externo como os maiores desafios para a governança pública no Rio de Janeiro, destacando a necessidade de considerar as limitações dos gestores. Para ele, a aplicação do "primado da realidade", previsto na Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro, é fundamental para evitar o medo de decisões e promover uma gestão pública mais eficiente. Defende que os órgãos de controle externo devem levar em conta as dificuldades enfrentadas pelos gestores, adotando uma perspectiva realista em vez de se basearem em um cenário idealizado.

A percepção dos profissionais da área correcional se relaciona com o arcabouço teórico de governança pública reunido neste trabalho. Ao destacarem a Corregedoria como ferramenta central para a governança pública, converge com o discurso de Kinzler e Mello (2023) e Copatti (2017), no que tange à importância dos órgãos de controle interno. A convergência entre teoria e prática revela que a efetividade da governança pública não se limita à formalização de regras, mas exige transformações profundas na cultura e nas práticas das instituições.

De acordo com o apontado por Viveiros (2018) e Sveiby e Simons (2002), a governança pública enfrenta obstáculos significativos, incluindo a resistência a mudanças e a cultura de retenção de conhecimento. Essa visão teórica se alinha com as percepções dos entrevistados, que destacaram a complexidade da tarefa, agravada pela necessidade de apoio da alta administração e pela superação de desafios como a falta de governabilidade e influências políticas.

Embora a governança pública seja um tema de relevância inquestionável, a pesquisa revelou que uma parcela dos Corregedores ainda apresenta dificuldades na compreensão do conceito, evidenciadas pela falta de aprofundamento em suas respostas. Essa constatação sublinha a necessidade premente de iniciativas de disseminação e capacitação sobre governança pública no âmbito das Corregedorias e dos servidores de uma forma geral.

3.2.1.1 Controle na Administração Pública

A análise das entrevistas com os Corregedores revela uma variedade de percepções e práticas relacionadas ao controle na Administração Pública, que se entrelaçam com os conceitos apresentados no referencial teórico deste trabalho. Conforme abordado na seção do estado da arte deste trabalho, a etimologia da palavra "prevenir", como destacado por Priberam (2024), remete à ideia de "*vir antes*", "*chegar antes*" e "*antecipar*", o que se reflete nas falas dos entrevistados que enfatizam a importância de ações proativas para evitar irregularidades e desvios de conduta.

O controle na administração pública, na experiência do Entrevistado 1, se traduz em ações de prevenção e fiscalização próximas aos servidores. Ele destaca a efetividade das "correções" realizadas na Polícia Civil, tanto as extraordinárias quanto as contínuas, como forma de identificar e corrigir irregularidades antes que se tornem problemas maiores. Enfatiza que a fiscalização regular, mesmo que cause algum desconforto, se torna fundamental para garantir que os servidores cumpram seus deveres e sigam os procedimentos corretos.

Relata casos em que as inspeções permitiram identificar problemas e orientar os servidores, evitando a necessidade de medidas punitivas mais graves. Essa abordagem preventiva, na visão do entrevistado, alinha-se com a de Miranda (2022), que destaca a relevância da prevenção como princípio basilar da Administração Pública, enfatizando a importância da cautela, do planejamento e do acompanhamento rigoroso da execução. Evidencia que a prevenção não se limita à punição de irregularidades, mas também abrange a orientação e o acompanhamento dos servidores. Ao identificar e corrigir problemas em estágio inicial, a corregedoria contribui para a melhoria da gestão pública e para a prevenção de futuros desvios de conduta.

A prevenção é uma atividade do controle interno relacionada às macrofunções de auditoria e integridade, na visão do Entrevistado 2. Para ele a Corregedoria só poderia atuar caso não haja setor responsável pela integridade. Essa visão ecoa a abordagem abrangente do controle interno defendida pela INTOSAI e por Gorrissen (2020). A atuação preventiva, nesse contexto, visa não apenas detectar falhas, mas também corrigi-las e compensar fragilidades em áreas de alto risco.

A prevenção e a punição na atividade correcional são interdependentes, funcionando como dois lados da mesma moeda na busca pela integridade administrativa. A implementação de ações preventivas, contudo, esbarra em desafios práticos como a escassez de recursos humanos e financeiros, essenciais para iniciativas de conscientização e produção de materiais informativos. Essa visão, que integra a inseparabilidade entre prevenção e punição e explicita

os obstáculos à implementação da primeira, é defendida pelo Entrevistado 3, conforme trecho da transcrição de sua entrevista a seguir:

Por exemplo, se hoje eu preciso fazer uma campanha com a utilização das redes sociais, com impressão de material, isso tudo demanda dinheiro, demanda tempo, demanda pessoal. Preciso deslocar pessoas para fazer aquilo. Olha, eu preciso que preparem uma cartilha sobre assédio sexual. Então eu tenho que ter verba, dinheiro para fazer a cartilha. Eu tenho que deslocar pessoal de outras áreas para criar aquele conteúdo. Eu vou despende tempo da Assessoria de Comunicação, que não faz parte da equipe da Corregedoria. Eu não tenho uma só para mim, também atende a Controladoria, Ouvidoria e a Auditoria. Então assim, para eu poder fazer trabalhos preventivos, eu preciso de pessoal e material. Essa é a minha grande barreira.

Destaca a importância de um SCI que combine ações preventivas e repressivas, conforme apontado por Freire e Batista (2017) e Tourinho e Peixe (2020), evidenciando os obstáculos estruturais que podem dificultar a efetividade do controle preventivo, como destacado por Glock (2015). Revela uma visão integrada da Corregedoria, atuação preventiva e Governança Pública, onde a sanção é vista como um instrumento de prevenção, dissuadindo futuros desvios. Para ele, existe uma mudança cultural em curso, onde a certeza da punição substitui a cultura de impunidade, graças à atuação da Corregedoria.

Para ele, a demissão de servidores extra-quadro e a criação de um banco de dados de maus agentes públicos são exemplos de medidas preventivas que podem ser adotadas. Evidencia a relação intrínseca entre Corregedoria, prevenção e governança pública, onde a punição de atos ilícitos e a prevenção de futuros desvios contribuem para uma gestão pública mais íntegra e eficiente. Sua visão alinha-se à de Miranda (2022), que destaca a relevância da prevenção como princípio basilar da Administração Pública, enfatizando a importância da cautela, do planejamento e do acompanhamento rigoroso da execução.

O Entrevistado 4 afirma que a prevenção na administração pública é compreendida como “a capacidade de mapear e tratar os fatores de risco que podem comprometer a rotina ou contaminar o ambiente da gestão pública”. Destaca a importância de agir preventivamente, antes que os riscos se concretizem, para garantir o bom funcionamento da máquina pública. Menciona exemplos de outros órgãos que conseguiram criar um ambiente de prevenção bem-sucedido, como o Paraná, onde práticas preventivas já são comuns e trazem segurança para os servidores.

Ressalta a importância de uma estrutura correcional robusta, com profissionais experientes e autônomos, para garantir o bom funcionamento da gestão. Aponta para a necessidade de mapear os tipos de controle que podem ser adotados no Rio de Janeiro, considerando a alta incidência de desvios de conduta por diversos motivos, como questões

comportamentais e interferências políticas. Censura a forma como a política é feita, com indicações que interferem diretamente no trabalho do dia a dia, o que não deveria acontecer. Sua crítica à interferência política na gestão pública ressalta a necessidade de garantir a autonomia e a independência dos órgãos de controle, como destacado por Guerra (2011).

Na sua visão, os temas Corregedoria, Atuação Preventiva e Governança Pública são complementares e interdependentes, formando um sistema integrado que visa garantir a integridade e a eficiência da gestão pública. Esclarece que “a governança estabelece as diretrizes, a Corregedoria normatiza e fiscaliza, e a atuação preventiva busca evitar desvios de conduta”. Essa integração permite que cada órgão atue em sua área de competência, contribuindo para o bom funcionamento da instituição como um todo.

Enfatiza a importância da *accountability* na atuação da corregedoria, que se manifesta tanto na prevenção quanto na punição de irregularidades. Ressalva que a responsabilidade é inerente à função da Corregedoria, que deve advertir ou exonerar servidores quando necessário, garantindo que as ações dos gestores e agentes públicos sejam pautadas pela legalidade e pela ética. Alerta quanto a importância de mapear e tratar os fatores de risco, demonstra uma compreensão da prevenção como um processo contínuo de avaliação e monitoramento, alinhando-se à visão sistêmica do controle interno defendida por Glock (2015).

A prevenção na Administração Pública é compreendida como o processo de fornecer aos servidores o conhecimento necessário sobre suas atribuições e responsabilidades, segundo o Entrevistado 5. Ele destaca a importância de orientar “o que é permitido e o que é proibido, buscando evitar que os servidores cometam irregularidades por desconhecimento”, alinhando-se a Tourinho e Peixe (2020). Essa prevenção se concretiza através de capacitação e orientação, promovendo uma cultura de integridade e conduta ética na gestão pública, conforme trecho de sua entrevista a seguir:

A prevenção não se limita a evitar punições, mas também busca promover a conscientização e a responsabilidade dos servidores. Ao compreenderem suas atribuições e responsabilidades, os servidores se tornam mais propensos a agir de forma ética e a contribuir para a melhoria da gestão pública.

Destaca a interligação ideal entre Corregedoria, prevenção e governança pública, embora reconheça que a realidade nem sempre reflete essa conexão. Segundo ele, a interdependência exige atuação integrada da Corregedoria com outros órgãos, visando corrigir falhas, e a colaboração de todos os servidores e gestores, comprometidos com a cultura de integridade. Afirma que nem sempre é possível concretizar essa integração entre as áreas, servidores e gestores.

A interdependência entre esses temas se manifesta na necessidade de que a corregedoria atue de forma integrada com os demais órgãos da administração pública, buscando identificar e corrigir falhas na governança e nos processos de trabalho. A atuação preventiva, por sua vez, depende da colaboração de todos os servidores e gestores, que devem estar comprometidos com a cultura de integridade e com a prevenção de irregularidades. Entretanto, nem sempre se encontra condições favoráveis a essa integração.

Alinhado a visão de Freire e Batista (2017) o Entrevistado 6 esclarece que a prevenção na administração pública é compreendida como um processo que se inicia com o planejamento adequado. Ele destaca que com planejamento e boa vontade, é possível evitar problemas e garantir que as ações da administração pública sejam realizadas com perfeição. A fala do entrevistado evidencia que a prevenção não se limita a evitar punições, mas também busca promover a eficiência e a eficácia na gestão pública.

Ao planejar cuidadosamente as ações e os processos, é possível antecipar problemas e evitar desperdícios de recursos. A entrevista destaca a importância de superar a cultura do imprevisto na administração pública, que muitas vezes leva a decisões precipitadas e resultados insatisfatórios. Segundo ele o planejamento, por sua vez, permite que as decisões sejam tomadas de forma consciente e fundamentada, garantindo que os objetivos sejam alcançados de forma eficiente e transparente.

A análise da entrevista revela uma dualidade na percepção e na prática da atuação correcional preventiva. O entrevistado reconhece a necessidade de uma mudança de mentalidade, tanto dos Corregedores quanto dos gestores, para priorizar a prevenção em relação à repressão. Na linha da visão sistêmica de Glock (2015) defende a implementação de ações como treinamento, conscientização ética e mapeamento de riscos, que seriam fundamentais para construir uma cultura de integridade na administração pública. No entanto, o entrevistado também aponta para a persistência de desafios estruturais que dificultam a implementação efetiva da atuação preventiva.

Na sua visão, a falta de recursos materiais, financeiros e humanos, aliada à cultura reativa predominante na administração pública, impede que as ações preventivas sejam realizadas de forma sistemática e eficaz. Apesar desses obstáculos, o entrevistado destaca como ponto positivo “a ausência de resistência por parte dos servidores em relação à atuação preventiva na Secretaria”. Ele atribui esse engajamento ao tamanho reduzido da equipe, o que facilita a comunicação e o alinhamento de objetivos. Esse comportamento organizacional positivo está alinhado ao que defende Seligman e Csikszentmihalyi (2000) que coloca o foco no potencial, nas conquistas e no que funciona bem, buscando impulsionar mudanças preventivas, positivas e duradouras.

As entrevistas com os Corregedores revelam que o controle na atividade correcional é um conceito multifacetado que se manifesta em diversas dimensões da gestão pública. A análise das falas dos entrevistados, em diálogo com a literatura, permite identificar os desafios e oportunidades para a implementação efetiva do controle preventivo, bem como a importância de uma abordagem integrada que combine ações proativas e reativas para garantir a integridade, a eficiência e a responsabilidade na administração pública.

3.2.1.2. *Accountability*

A sociedade contemporânea exige cada vez mais *accountability* das organizações públicas, pressionando gestores a oferecerem serviços de qualidade, conforme destacado por Matias-Pereira (2022). Nesse contexto, a *accountability*, definida por Santos e Rover (2019) como a obrigatoriedade de prestar contas e ser responsabilizado por desvios, torna-se um princípio fundamental da governança pública. A relação agente-principal, que se estabelece entre cidadãos e gestores, exige mecanismos de controle e *accountability* para garantir que os interesses públicos sejam priorizados, como observado por Bevir (2011).

A *accountability* está intrinsecamente ligada ao direito fundamental à boa administração, que exige transparência, probidade e moralidade na gestão pública, conforme defendido por Silva e Motta (2022). A sociedade espera que agentes públicos atuem com integridade e se submetam à prestação de contas, fortalecendo a confiança nas instituições. A *accountability* é um princípio tanto da governança pública quanto do controle interno, mais especificamente da atuação correcional, contribuindo para a construção de um ambiente de confiança e para a melhoria da gestão pública, como afirmam IFAC (2001) e Cavalcante e De Luca (2013).

A análise das entrevistas com os Corregedores ofereceu um panorama valioso e prático sobre a aplicação da *accountability* na Administração Direta do poder executivo do Estado do Rio de Janeiro, complementando e enriquecendo a análise teórica. A partir de suas experiências, foi possível observar como a teoria se manifesta no cotidiano da gestão pública, revelando desafios e nuances que escapam às abordagens puramente conceituais.

O Entrevistado 1 afirma que a corregedoria desempenha um papel fundamental na promoção da *accountability*, definida por Santos e Rover (2019) como a obrigatoriedade de gestores públicos prestarem contas de suas ações e serem submetidos a medidas disciplinares

em casos de desvio de conduta. Para ele a atuação da Corregedoria, ao gerar a sensação de monitoramento e cobrança, estimula os servidores a cumprirem suas obrigações e seguirem os procedimentos estabelecidos, fortalecendo a responsabilização e prevenindo irregularidades.

Apesar da frequente desconfiança dos servidores em relação à Corregedoria, o Entrevistado 1 ressalta seu papel como instrumento de defesa. Ao investigar denúncias e apurar fatos, a Corregedoria garante o direito ao contraditório e à ampla defesa, permitindo que os servidores apresentem suas versões e provas. Cita casos de conclusão pela inexistência de infração disciplinar, onde elementos de informação coletados pela Corregedoria foram determinantes, demonstram seu potencial em assegurar justiça e proteger direitos.

Essa atuação corrobora a visão de Silva e Motta (2022) sobre o direito à boa administração, evidenciando outra faceta da atividade correcional, como garantidora da justiça e na proteção dos direitos dos servidores. Revela ainda que a *accountability* na gestão pública é um processo complexo que envolve tanto a mudança de cultura e de mentalidade dos servidores e gestores, quanto a criação de mecanismos de controle e fiscalização. A Corregedoria, nesse contexto, atua como um agente de transformação, promovendo a conscientização sobre a importância da ética e da transparência e garantindo que a gestão pública seja pautada pela responsabilidade e pela integridade.

A importância da Corregedoria reside na sua capacidade de promover a conscientização dos agentes públicos sobre a necessidade de servir à população de forma eficiente e ética, afirma o Entrevistado 3. Destaca que a Corregedoria desempenha um papel fundamental na educação dos servidores públicos, transmitindo a mensagem de que o serviço público deve ser pautado pelo atendimento às necessidades da população e pelo respeito às normas e regulamentos. Nas palavras dele “a corregedoria atua como um instrumento de conscientização, buscando inculcar nos servidores a importância de servir, e não de serem servidos”.

Na percepção do Entrevistado 3 muitos servidores ingressam no serviço público com uma mentalidade equivocada, buscando benefícios pessoais em detrimento do interesse público. Essa mentalidade pode levar à prática de ilícitos, como a ausência no trabalho, o baixo desempenho ou até mesmo a corrupção. Para ele, a Corregedoria surge como um mecanismo de controle e punição, buscando coibir a prática de irregularidades e garantir a integridade da gestão pública. O entrevistado reconhece que a atuação da Corregedoria não se limita à punição, mas também abrange a educação e a prevenção, conforme ensina Abd Aziz *et al.* (2015).

Assevera que o trabalho desenvolvido pelas Corregedorias é fundamental para tratar a questão disciplinar dos servidores e gestores. Afirma que atualmente as denúncias encaminhadas, por outras macrofunções de controle interno ou mesmo por órgãos externos, são

tratadas pela Corregedoria de forma transparente e responsiva. Entretanto antes da Lei 7.989/2018 havia um amplo desinteresse na atuação correcional no âmbito dos órgãos estatais, as atividades correccionais eram resumidas ao trabalho repressivo e ficava à cargo da SARE, antiga SEPLAG.

Relata que após a promulgação da Lei 7.989/2018 foi criado o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, instituída a Corregedoria Geral do Estado e dado um prazo de 180 (cento e oitenta) dias para estruturação das Unidades de Corregedorias Setoriais no âmbito da Administração Pública Direta e Indireta. Ocorre que esse prazo não foi cumprido por todos os gestores, seja por falta de interesse ou por dificuldade de atender a todos os critérios legais para nomeação de corregedores.

Prossegue esclarecendo “após ações da Corregedoria Geral do Estado, esses gestores começaram a se movimentar, a entender a importância de ter uma Corregedoria estruturada e outros apenas cumpriram a determinação devido a previsão legal”. Afirma que a Corregedoria Geral do Estado tem implementado ações de conscientização dos gestores sobre a importância do órgão correcional e de fortalecimento das corregedorias. Menciona como exemplo dessas ações o primeiro encontro da Rede de Corregedorias do Estado que ocorreu no ano de 2024.

Segundo o entrevistado, a partir deste evento o número de Corregedorias Setoriais criadas e estruturadas aumentou. Frisa ainda que tem ocorrido um estreitamento de laços entre a Corregedoria Geral do Estado e as suas setoriais, por meio de visitas técnicas e capacitações. Em relação as visitas técnicas, esclarece que estão ocorrendo até mesmo nos órgãos que ainda não possuem UCS, para os gestores perceberem a obrigatoriedade e necessidade de criação e estruturação de suas setoriais.

Nesse sentido, segue transcrição de trecho de sua entrevista, na qual constam justificativas para a criação das UCS nos órgãos e entidades da estrutura do Poder Executivo Estatal:

Primeiro a obrigatoriedade. E segundo, a necessidade. Porque, como gestor, é interessante que você tenha alguém que tenha um olhar correcional sobre seus agentes. É importante que eu esteja bem assessorado, se alguém cometer um ato ilícito, lá na ponta, dentro da minha Secretaria, eu tenho alguém aqui que vai apurar e vai punir. E aí vem a questão pedagógica. Vem a questão preventiva. Para que os outros entendam as consequências de atos ilícitos. Aqui, não. Não vou cometer ato ilícito aqui. Porque se você for descoberto, você vai pagar por isso.

Em consonância com os demais, o Entrevistado 4 revela que a atividade correcional é essencial para melhoria da *accountability* dos órgãos, especialmente devido à forte influência política presente no ambiente. Esclarece que a Corregedoria atua como um contrapeso, impedindo que a política interfira no trabalho dos servidores, tanto na atividade fim quanto na

atividade meio. Segundo ele, a atuação da Corregedoria garante a integridade e a imparcialidade da gestão, assegurando que as decisões sejam tomadas com base em critérios técnicos e legais, e não em interesses políticos.

A visão compartilhada pela maioria dos entrevistados é que a Lei nº 7.989/2018 representou uma quebra de paradigma do modelo correcional anterior e o fortalecimento da *accountability* na gestão pública. A legislação, ao instituir o Sistema de Controle Interno do Estado e a Corregedoria Geral, e ao tornar obrigatória a criação de Unidades de Corregedoria Setoriais nos órgãos e entidades, alinha-se com a visão de Abd Aziz et al. (2015). Esses autores enfatizam a importância de sistemas de controle interno robustos para garantir a responsabilização, e a lei, ao criar e estruturar as corregedorias, provê justamente essa estrutura necessária.

Em consonância com a recomendação de Moraes (2011), que preconiza a superação do arquétipo repressivo da Corregedoria, o Entrevistado 6 descreve um modelo de atuação primordialmente preventivo, centrado na profilaxia. Ao invés de focar exclusivamente na punição, enfatiza a necessidade de compreender as causas dos desvios de conduta, buscando uma abordagem educativa e orientadora. Essa visão proativa e colaborativa, que prioriza o diálogo e a conscientização, visa contribuir para o desenvolvimento do órgão e a construção de um ambiente de trabalho mais ético e responsável.

Ressalta que a *accountability* depende da estruturação da Corregedoria e de sua percepção como um órgão consultivo e preventivo, não apenas punitivo. Na sua visão, essa mudança demonstraria um compromisso com a melhoria da gestão e a transformação da cultura organizacional. Para ele, a relação entre Corregedoria, atuação preventiva e governança pública é vista como possível e desejável, com potencial para trazer bons resultados. Entretanto, reconhece que não possui experiência suficiente para aprofundar a discussão sobre esses temas. A falta de vivência profissional em relação aos temas abordados o impediu de fazer contribuições significativas para a discussão.

O Entrevistado 7 reconhece os desafios enfrentados na implementação de práticas de gestão mais éticas e responsáveis. Ele destaca a necessidade de avançar na implementação de práticas de ação preventiva, *compliance* e governança na administração pública, buscando superar a cultura do improviso e a falta de reconhecimento da importância da atuação correcional. Ele relata que o trabalho correcional, é um trabalho difícil, e solitário. A trajetória do entrevistado evidencia seu compromisso com a transparência e a *accountability* na gestão pública, demonstrando a importância de apurar irregularidades e garantir a responsabilidade dos agentes públicos.

No mesmo sentido dos demais, destaca que a Lei nº 7989/2018, que criou o Sistema de Controle Interno do Estado do Rio de Janeiro e as Corregedorias Geral e setoriais, representou um avanço significativo para *accountability*. Alerta que a norma ainda é recente, e que há muito a ser feito para aprimorar o sistema correcional. Defende a necessidade de investir em treinamento, criar canais técnicos de comunicação e promover a integração entre as Corregedorias, evitando a subordinação hierárquica.

Enfatiza a importância de garantir a autonomia das Corregedorias Setoriais e de fortalecer a atuação da Corregedoria Geral do Estado como órgão de revisão e coordenação. Afirmar que a Lei 7.989/2018 representou um importante passo para a criação de um sistema de integridade pública, mas que ainda há desafios a serem superados para garantir sua efetividade.

Assim como o Entrevistado 1, o Entrevistado 7 destaca o impacto significativo da atuação da Corregedoria na vida dos servidores, com potencial para reverter situações desfavoráveis. Exemplifica com dois casos de arquivamento de processos disciplinares, decorrentes de investigações conduzidas por ele, ilustrando a importância da imparcialidade e da busca pela verdade na atividade correcional. Essa narrativa reforça o papel da Corregedoria como um instrumento de defesa dos servidores, capaz de assegurar a justiça e a proteção de seus direitos.

Relata que no primeiro caso, durante sua atuação como especialista em segurança da aviação civil, concluiu que a culpa pelas irregularidades recaía sobre a administração do aeroporto, que havia sido omissa em advertir o servidor. No segundo caso, arquivou um Processo Administrativo Disciplinar - PAD contra um servidor que havia denunciado irregularidades na unidade prisional, corroboradas posteriormente por uma investigação do Ministério Público. Esses exemplos evidenciam que a Corregedoria pode atuar como um instrumento de defesa dos servidores, garantindo a justiça e a *accountability* na administração pública.

A pesquisa evidenciou a centralidade da Corregedoria na promoção da *accountability*. O órgão é percebido como essencial para gerar um ambiente de monitoramento e cobrança, incentivando o cumprimento de obrigações e procedimentos, o que fortalece a responsabilização e previne irregularidades. Apesar de uma possível desconfiança inicial, a Corregedoria também é vista como um instrumento de defesa dos servidores, assegurando o direito ao contraditório e à ampla defesa. A Lei nº 7.989/2018 é apontada como um divisor de águas ao integrar as atividades correcionais ao sistema de controle interno e instituir a obrigatoriedade de UCS, representando um avanço significativo para a responsabilização na gestão pública do Rio de Janeiro.

As entrevistas também destacaram a complexidade da *accountability* na gestão pública, que exige tanto a transformação cultural e de mentalidade quanto o estabelecimento de mecanismos eficazes de controle e fiscalização. Restou evidenciado que a efetividade da Corregedoria depende de sua estruturação e da percepção de seu papel não apenas punitivo, mas também consultivo e preventivo. As entrevistas confirmam ainda o potencial da Corregedoria como ferramenta de defesa dos servidores e de garantia da justiça, com a Lei nº 7.989/2018 sendo crucial para sua criação e fortalecimento, corrobora a visão de autores como Bevir (2011) e Silva e Motta (2022), que enfatizam a necessidade de mecanismos de controle e responsabilização na relação entre gestores e cidadãos.

3.2.1.3. Transparência

A temática da transparência na governança pública, fundamenta-se em um arcabouço teórico que converge para a compreensão de que este conceito transcende a mera disponibilização de dados governamentais. A transparência, como evidenciado por Khemani *et al.* (2016), está intrinsecamente ligada às consequências das ações governamentais, exigindo uma interação ativa entre governo e sociedade civil para o efetivo empoderamento cidadão.

Nesse sentido, a transparência se configura como um pilar essencial para a construção de uma democracia participativa, onde os cidadãos assumem o papel de protagonistas na avaliação das políticas públicas, conforme asseveram Silva e Motta (2022). A conexão entre transparência e o direito fundamental à boa administração, estabelecida pelos autores, reforça a importância deste princípio na garantia da *accountability* e na promoção da confiança legítima na gestão pública.

A literatura analisada também destaca a indissociabilidade entre transparência e controle social. A transparência, juntamente com a *accountability*, é reconhecida como base da governança e do controle interno (IFAC, 2001; Cavalcante e De Luca, 2013), assegurando o direito à informação e à boa administração. A cultura de prevenção, o engajamento social e a cobrança por responsabilização fortalecem essa perspectiva, evidenciando o papel crucial da sociedade civil na fiscalização da gestão pública (Miranda, 2022).

A relevância de entrevistar os Corregedores que atuam na Administração Direta do Estado do Rio de Janeiro sobre esse tema, reside na posição estratégica para analisar a aplicação prática deste princípio basilar da Governança Pública. Como agentes responsáveis pela

investigação de denúncias, prevenção e apuração de irregularidades, os Corregedores possuem um conhecimento aprofundado sobre os desafios e oportunidades para a promoção da transparência nas instituições públicas.

A fala do Entrevistado 1 ecoa a compreensão de Khemani *et al.* (2019) sobre a transparência na Administração Pública. Defende que o referido princípio vai além do acesso a dados, abrangendo as consequências das ações governamentais e sendo crucial para o controle social e o empoderamento do cidadão. A atuação da Corregedoria, como destacado na entrevista, ilustra essa visão. Ao investigar denúncias e apurar fatos de forma justa e transparente, a Corregedoria permite que a sociedade acompanhe e avalie as ações dos agentes públicos, exercendo o controle social sobre a gestão.

Na sua visão, a Corregedoria atua como um elo entre a Administração Pública e a sociedade, garantindo que as ações governamentais sejam pautadas pela legalidade, pela ética e pela responsabilidade. Ao promover a transparência e a *accountability*, permite que os cidadãos compreendam como os recursos públicos estão sendo utilizados e quais são os resultados das ações governamentais. Alinhado ao discurso de Silva e Motta (2022) afirma que essa compreensão é fundamental para o empoderamento do cidadão, que se sente mais confiante e capaz de participar da gestão pública e de influenciar as decisões governamentais.

A entrevista destaca ainda a importância da Corregedoria como um órgão independente e imparcial, capaz de investigar denúncias e apurar fatos de forma justa e transparente. Na visão do Entrevistado, a atuação da Corregedoria, nesse sentido, contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais justo e equitativo, onde os servidores se sentem protegidos e valorizados.

Por sua vez, o Entrevistado 7 revela uma trajetória profissional dedicada à área correcional, marcada pela defesa da transparência e do autocontrole das instituições. Sua experiência abrange desde a atuação na área de Inteligência e Segurança Pública até a presidência de procedimentos correccionais na Polícia Militar, demonstrando um profundo conhecimento e compromisso com a área. Em compasso com Kinzler e Mello (2023) destaca a importância da atuação correcional para a melhoria da gestão pública, ressaltando a necessidade de superar a resistência de alguns administradores em divulgar as ações correccionais.

Defende que a instituição tem que mostrar que é transparente, e que tem capacidade para se autocontrolar, independente de uma atuação externa, evidenciando a necessidade de uma mudança cultural que valorize a transparência e a *accountability*. Destaca a importância de comunicar os pontos positivos reconhecidos por meio da atuação correcional à alta administração, para que ela possa valorizar e incentivar as boas práticas. Alinhado à Silva e

Motta (2022) ressalta que a transparência e a qualidade na prestação de serviços são fundamentais para aumentar a credibilidade do órgão perante a população, que é o principal cliente da Administração Pública.

Cita casos em que implementou melhorias nos processos, como a criação de sistemas de câmeras em veículos de auto-escolas e a parceria com o DETRAN para emissão de carteiras de visitantes em presídios. Segundo ele, essas ações demonstram como a Corregedoria pode utilizar da transparência para contribuir para a melhoria da gestão pública, através da identificação de problemas e da proposição de soluções inovadoras, reduzindo desvios e entregando um serviço de qualidade para a população, conforme trecho de sua entrevista, a seguir:

Porque quanto mais você traz essa transparência [...] uma outra coisa que é muito importante, que eu sempre falo na administração pública, quanto mais os processos internos, porque eu volto a dizer, qual é a nossa prestação de serviço, quanto mais esse serviço for um serviço palatável para o usuário do sistema, compreensível para o usuário do sistema, menos ele vai pensar em se recorrer a algum tipo de subterfúgio ilícito.

Aí entra a Carta de Serviço ao Cidadão. Ela diz tudo o que ele tem, o que ele tem direito. Porque não basta chegar, você tem direito a isso e isso. Tá, mas como é que eu consigo implementar? Ah, então você vai ter que pegar aquela fila. Ah, não, peraí, tem um despachante de serviço para isso. É, que eu duvido. Entendeu? Não, você tem que ter facilidade. Ah, tem isso aqui. E mais, você vai na facilidade do seu computador, você vai clicar aqui. Então, você cria mecanismos que facilitam essa interação do seu usuário para o sistema que você está procurando. Porque nós não visamos lucro, a gente presta serviço público.

Os entrevistados, em suas experiências na área correcional, abordaram a importância da transparência sob diversas perspectivas. Foi defendido que a transparência na Administração Pública ultrapassa a mera disponibilização de dados, englobando a ética e a responsabilidade. Ao promover a transparência e a *accountability*, possibilita-se que os cidadãos compreendam a aplicação dos recursos públicos e os resultados das ações governamentais, o que é considerado crucial para o empoderamento da cidadania.

A pesquisa também revelou a percepção de que a atuação da Corregedoria, como um órgão independente e imparcial, contribui para um ambiente de trabalho mais justo e transparente. A importância de demonstrar a transparência institucional e a capacidade de autocontrole foi enfatizada, independentemente de influências externas, sinalizando uma necessidade de evolução cultural que priorize esses valores.

Um dos entrevistados destacou a relevância de comunicar os aspectos positivos identificados pela atuação correcional à alta administração, pois a transparência e a qualidade na prestação de serviços são fundamentais para fortalecer a credibilidade do órgão perante a

população. A criação de processos internos transparentes e de fácil acesso para os servidores e cidadãos foi mencionada como um meio de evitar a busca por soluções irregulares.

Dos sete Corregedores entrevistados, apenas dois abordaram explicitamente a importância da transparência na atividade correcional. Essa constatação evidencia a necessidade de uma investigação mais aprofundada sobre as variadas percepções e práticas de transparência nas UCS da Administração Direta do Estado do Rio de Janeiro. A disparidade nas menções à transparência sugere que o tema pode não ser uniformemente priorizado ou compreendido entre os Corregedores.

As entrevistas indicaram ainda a existência de desafios para a promoção da transparência, incluindo a necessidade de transformação cultural dos gestores e Corregedores. Contudo, os entrevistados relataram a adoção de estratégias visando assegurar a legalidade, a ética e a responsabilidade na gestão pública. Um dos entrevistados mencionou como a atuação da Corregedoria pode trazer maior transparência para o órgão, elevando sua credibilidade junto à população. Outro exemplificou a importância de procedimentos bem instruídos e denúncias apuradas de forma transparente como pontos positivos que podem ser comunicados. A necessidade de estruturas de controle interno claras e transparentes também foi levantada.

3.2.1.4 Definição de Regras

A definição de "pontos de controle", conforme conceituado por Glock (2015), emerge como um elemento crucial na atividade correcional, representando a identificação de aspectos relevantes dentro das rotinas dos macroprocessos que demandam um controle mais efetivo. A análise das entrevistas com os Corregedores da Administração Direta do Estado do Rio de Janeiro revela a importância prática dessa definição na prevenção de irregularidades e na promoção da integridade na administração pública.

A análise das entrevistas evidencia que os Corregedores compreendem a importância da implementação de regras e pontos de controle, conforme definido por Glock (2015), como estratégia preventiva na Administração Pública. O Entrevistado 1 destaca o papel da Corregedoria na criação de um ambiente de responsabilidade e controle, onde a simples presença do órgão e a instauração de processos apuratórios incentivam a observância rigorosa de regras e procedimentos. Segundo ele, essa atuação preventiva fortalece a *accountability* e

previne irregularidades, contribuindo para um ambiente de trabalho mais transparente e responsável, conforme trecho de sua entrevista a seguir:

A simples presença da Corregedoria e a instauração de procedimentos apuratórios geram um impacto significativo no ambiente de trabalho, promovendo uma cultura de responsabilidade e controle. A atuação da corregedoria contribui para a observância rigorosa de pontos de controle, como a utilização de câmeras de vigilância, e estimula os servidores a cumprirem suas obrigações e seguirem os procedimentos estabelecidos. Ao gerar a sensação de monitoramento e cobrança, a corregedoria previne irregularidades.

Por sua vez, o Entrevistado 3 enfatiza a necessidade de um trabalho de inteligência por parte das corregedorias, com a criação de coordenadorias de inteligência e análise correcional de vínculos. Exemplifica essa atuação com o caso de um servidor que direcionou um certame para a empresa de sua prima, demonstrando como a inteligência correcional pode detectar indícios de irregularidades. Outra ação preventiva destacada é o Sistema de Registro de Bens dos Agentes Públicos - SISPATRI, que permite o controle de indícios de enriquecimento ilícito. Cita ainda a instauração de sindicância patrimonial, prevista no Decreto Estadual 49.005/2024, como reforço do papel da corregedoria como ponto de controle na análise de dados patrimoniais.

O Entrevistado 4 destaca a forte relação entre a atividade correcional e a segurança jurídica para os gestores, evidenciando a corregedoria como um importante ponto de controle na administração pública. Relata que os servidores buscam orientação da Corregedoria, especialmente quando nomeados para comissões de sindicância, demonstrando a percepção da corregedoria como um órgão que oferece respaldo jurídico e segurança para a adoção dos procedimentos. A presença de um representante da corregedoria em determinados grupos e decisões é vista como um ponto de controle que valida as ações dos gestores, transmitindo confiança e segurança jurídica para todos os envolvidos.

Segundo ele, essa atuação da Corregedoria contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais seguro e transparente, onde os gestores se sentem amparados e protegidos. A fala do entrevistado revela que a corregedoria não se limita a punir desvios de conduta, mas também atua na prevenção de irregularidades e na orientação dos servidores, garantindo que as decisões sejam tomadas com base em critérios técnicos e legais.

O Entrevistado 7 ressalta a relação entre a atividade correcional e a segurança jurídica, tanto para gestores quanto para agentes públicos. Esclarece que a Corregedoria, ao identificar falhas e propor melhorias, orienta a administração sobre como agir em conformidade com a

legalidade. Destaca a importância de apresentar regras e pontos de controle para a eficiência da atividade correcional nos órgãos e entidades estatais.

Os entrevistados, em suas falas, enfatizaram a importância da definição de regras e pontos de controle como elementos cruciais para a atuação correcional e a prevenção de irregularidades na Administração Pública. Um dos entrevistados mencionou a implementação de protocolos rígidos para o desligamento de servidores como uma medida para evitar problemas. Outro destacou a necessidade de que os servidores conheçam as legislações que regem suas atividades e as condutas proibidas. A importância de seguir decretos e leis foi ressaltada por um entrevistado no contexto da implementação de políticas de integridade.

A análise de riscos foi apontada como fundamental para identificar as áreas que necessitam de regras mais efetivas e para mitigar a ocorrência de desvios de conduta. Um dos entrevistados mencionou a ação de estabelecer novas rotinas como uma forma de melhorar o controle dentro do órgão. Em suma, a definição clara de regras e a implementação de pontos de controle são vistas pelos entrevistados como ferramentas essenciais para orientar a conduta dos servidores, garantir a segurança jurídica e fortalecer a integridade na gestão pública.

3.2.1.5. Avaliação de Riscos

A avaliação de riscos, conforme definida por Glock (2015), emerge como um elemento central na percepção de alguns corregedores sobre a atividade correcional preventiva. A capacidade de identificar eventos de risco, estimar sua probabilidade e priorizar procedimentos de controle é vista como fundamental para antecipar e mitigar desvios de conduta na administração pública. No entanto, cabe observar que, dos sete Corregedores entrevistados, apenas dois relacionaram explicitamente a avaliação de riscos com suas atividades correcionais.

Essa discrepância levanta questões importantes sobre a compreensão e a aplicação da gestão de riscos no contexto das Corregedorias da Administração Direta do Estado do Rio de Janeiro. A aparente falta de consenso sobre a importância da avaliação de riscos pode indicar uma necessidade de maior conscientização e capacitação sobre o tema, bem como uma possível lacuna na padronização de práticas preventivas entre as corregedorias.

Na concepção do Entrevistado 3 para que se tenha prevenção, primeiro tem que ter uma boa administração de riscos. Segundo ele os órgãos não se preocupam com a administração dos seus riscos. Seria necessário mapear, analisar e tratar esses riscos, nas palavras do Entrevistado:

Prevenção, primeiro, é você ter uma boa administração dos riscos. Os órgãos não dão muita atenção à administração dos seus riscos. Quais são os riscos? O que é um risco? Risco é um evento possível que, caso ocorra, ele vai dificultar ou até impedir o atingimento de um objetivo. Então, se eu estou em uma estrada e tem um buraco, aquele é um risco. Eu posso desviar do buraco e seguir meu caminho. Eu posso não ver o buraco e cair. Então, antes de continuar, eu preciso saber quais são os riscos que eu vou encontrar naquela estrada e como eu posso mitigá-los. Ora, caso haja um buraco, eu tenho como desviar por aqui. Se houver um engarrafamento, algum acidente que pare a estrada, o que eu faço? Eu vou por um atalho. Se houver uma enchente e eu não conseguir o rio transbordar. Eu tenho como voltar e fazer isso. Entendeu? Isso é uma análise de riscos. Toda atividade, tem riscos. Então, você tem que analisar esses riscos, tratar esses riscos. Então, quando eu digo a prevenção, olha o nome, prevenção. Você já está se prevenindo para que, caso aquilo aconteça, você tenha como lidar com aquilo e como mitigá-lo. Então, assim, prevenção em termos correccionais.

Prossegue apresentando algumas atividades preventivas que estão sendo feita no âmbito correccional do Estado do Rio de Janeiro. Afirma que são feitas ações de conscientização e capacitação sobre os mais diversos temas, citando como exemplo campanhas contra o abuso sexual e moral. Além disso, cita a criação da Rede de Corregedorias do Estado do Rio de Janeiro como medida preventiva, devido ao seu amplo alcance e integração dos servidores da área correccional. Por fim, afirma que as normatizações correccionais e as divulgações em redes sociais, de igual modo, também podem ser consideradas como ações preventivas.

O entrevistado 7 destaca a importância de uma atuação correccional sensível à realidade dos servidores, especialmente aqueles que atuam na linha de frente, onde as decisões são tomadas em situações de pressão e com pouco tempo para reflexão. Ele defende a necessidade de uma análise de risco para identificar e mitigar as lacunas que podem levar a desvios de conduta. A atuação preventiva, segundo ele, é mais eficaz do que a repressão, pois evita que os problemas ocorram. O entrevistado ressalta que a Corregedoria não deve ser vista como um órgão punitivo, mas sim como um instrumento de melhoria da gestão pública, através da orientação, prevenção e colaboração.

Revela que a prevenção na administração pública é entendida como a minimização de riscos através de uma análise adequada das atividades desenvolvidas. Destaca a importância de uma Corregedoria bem estruturada e da coleta de informações externas para antecipar e evitar ilícitos. Reconhece que as atuações preventivas em sua Corregedoria ainda são informais, devido à recente criação. Relata que demanda a criação de novas rotinas de controle a partir das informações que recebe, exemplificando com a organização do uso de coletes pelos fiscais.

A avaliação de riscos foi mencionada pelos entrevistados como um elemento central na atividade correccional preventiva. A capacidade de identificar eventos de risco, estimar sua probabilidade e priorizar procedimentos de controle é vista como fundamental para antecipar e

mitigar desvios de conduta na administração pública. Foi apontado que a prevenção, em termos correccionais, envolve montar campanhas e atividades, e que a análise de riscos é crucial para mitigar problemas. Um dos entrevistados destacou que a prevenção começa com uma boa administração dos riscos, e que os órgãos nem sempre dão a devida atenção a essa atividade.

Apesar da importância reconhecida, foi observado que apenas uma minoria dos Corregedores entrevistados relacionou explicitamente a avaliação de riscos com suas atividades correccionais. Essa constatação sugere uma possível variação na compreensão e aplicação da gestão de riscos entre as corregedorias. Alguns entrevistados enfatizaram a necessidade de mapear e tratar os fatores de risco antes que eles se concretizem no ambiente de gestão pública. A realização de análise de risco adequada para as atividades desenvolvidas na administração pública foi apontada como uma forma de minimizar ocorrências indesejadas.

3.2.1.6. Isomorfismo

Nas lições de Gomes *et al.* (2013) as instituições públicas observam o comportamento de outras organizações de sucesso e replicam seus modelos de gestão. Essa convergência de práticas, impulsionada pelo desejo de alcançar o mesmo sucesso, contribui para a homogeneização das estruturas e procedimentos organizacionais, promovendo a padronização de boas práticas e a otimização dos processos de controle interno.

O Entrevistado 1 relata que a Lei Estadual 7.989/2018, ao criar o Sistema de Controle Interno do Estado do Rio de Janeiro e instituir a Corregedoria Geral do Estado, promoveu um processo de isomorfismo na gestão das Corregedorias Setoriais. A Lei proporcionou a padronização de normas e procedimentos, permitindo que as Corregedorias Setoriais adotassem as melhores práticas da Corregedoria Geral do Estado e da Corregedoria Geral da União, conforme trecho da entrevista a seguir:

Antes da Lei 7.989/2018, as Corregedorias Setoriais utilizavam resoluções e normativas da SEPLAG, o que gerava uma falta de padronização e dificultava a atuação das corregedorias. A Lei 7989/2018 permitiu que as corregedorias setoriais adotassem o arcabouço normativo da Corregedoria Geral do Estado, garantindo a uniformidade dos procedimentos e a segurança jurídica dos atos praticados.

Prossegue revelando um processo constante de isomorfismo na gestão da corregedoria, com a identificação e replicação de boas práticas de outros órgãos. Ele menciona a utilização de normativas da SEAP. Destaca a influência da Polícia Civil em suas práticas, evidenciando a

transferência de modelos e procedimentos entre diferentes órgãos. Essa troca de experiências e a adoção de práticas bem-sucedidas em outros órgãos demonstram o processo de isomorfismo, que contribui para a padronização e a melhoria da gestão correcional.

A fala do entrevistado ilustra como o isomorfismo pode ser uma ferramenta eficaz para aprimorar a gestão pública, permitindo que os órgãos aprendam uns com os outros e adotem as melhores práticas disponíveis. De acordo com a literatura a replicação de modelos de gestão bem-sucedidos contribui para a eficiência e a efetividade da atuação correcional, fortalecendo a integridade e a transparência na Administração Pública (Gomes *et al*, 2013).

De igual modo, a prática do isomorfismo foi evidenciada pelo Entrevistados 3 ao esclarecer que a Lei 7.989/2018 foi fundamental para a atividade de controle interno, de uma maneira em geral, trouxe um modelo de controle interno que já deu certo na União. Com as mudanças realizadas pela lei foi possível garantir a imparcialidade e a segregação de funções que antes não existia no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, conforme transcrição de trecho da sua fala a seguir.

E é um modelo, foi um modelo copiado da União, que deu certo. Hoje, nós estamos aqui da mesma maneira que os analistas da AFTN, se não me engano, o Auditor Fiscal do Tesouro Nacional, era Auditor Fiscal, hoje, a Controladoria Geral da União, ela se desgarrou do Ministério da Fazenda, como nós nos desgarramos da Secretaria de Fazenda do Estado. Nosso cargo original era Analista de Controle Interno. Já era errado um órgão de controle subordinado a quem paga, a quem recebe e a quem paga, a quem movimenta todo o dinheiro do Estado. Isso é uma imparcialidade. Segregação de função não existia, porque a receita arrecada e paga.

E nós já estávamos ali no meio. Então, acompanhando o modelo da União, nós nos desgarramos com a Lei 7989/2018. Criou-se a Controladoria Geral do Estado, a Auditoria saiu da Fazenda, a Corregedoria foi institucionalizada e saiu da SARE antiga SEPLAG, e a Ouvidoria, que era dispersa nos órgãos, foi centralizada também dentro da Controladoria. Então, assim, a lei foi fundamental para a atividade de controle interno de uma maneira geral.

No mesmo sentido o Entrevistado 3 afirma que é uma prática comum replicar boas práticas de outros órgãos. Ações que deram certo em outra unidade da federação. Cita que a Corregedoria Geral da União já desenvolve muitas atividades preventivas e oferece todo o aporte para replicação de modelos por outros Estados. Cita como exemplos:

[...] edição de manuais, promoção de eventos nacionais, edição de cartilhas e a utilização do SIPATRI, que é um excelente exemplo de boa prática que já havia prosperado em outros Estados da Federação e está sendo replicado por aqui.

Destaca que a participação dos Corregedores em eventos nacionais promovidos pela Corregedoria Geral do da União é de suma importância para o aprimoramento e o fortalecimento do Sistema de Correição. Nesses eventos, são divulgadas boas práticas, promovendo o *networking* e a troca de experiências entre os profissionais da área. Entretanto,

argumenta que nem todos os gestores da Alta Administração compreendem a relevância desses eventos, o que dificulta a participação dos Corregedores. Alerta que a falta de apoio e incentivo por parte da gestão pode comprometer o desenvolvimento das atividades de correição e a disseminação de boas práticas.

Afirma que a Corregedoria Geral do Estado, ciente dessa dificuldade, tem buscado alternativas para facilitar o acesso dos servidores das Corregedorias Setoriais ao conhecimento e às boas práticas. Uma delas é a realização de cursos ministrados por servidores da Corregedoria Geral da União no Rio de Janeiro. Essa iniciativa, além de ser mais econômica, permite que um maior número de servidores tenha acesso a conteúdos de qualidade e atualizados.

Essa ação da CGE pode ser entendida como uma forma de isomorfismo, em que a organização busca se adequar a modelos e práticas consideradas como referência no campo da correição, como as da CGU. O isomorfismo pode ser definido como a busca por similaridade impulsionada por pressões formais ou informais, como leis, regulamentos ou expectativas sociais. A adoção de práticas e modelos da CGU pela CGE pode trazer diversos benefícios, como a melhoria da eficiência e da eficácia das atividades de correição, a padronização de procedimentos e a garantia da conformidade com as normas e regulamentos. Além disso, a participação em eventos e cursos promovidos pela CGE e a interação com servidores da CGU podem fortalecer a rede de contatos dos Corregedores.

Os Entrevistados 4 e 5 evidenciam a ocorrência de isomorfismo, com a replicação de boas práticas de outros órgãos. Ambos citam a Investigação Preliminar Sumária - IPS, replicada da Controladoria-Geral da União - CGU, como um exemplo de prática bem-sucedida. A adoção da IPS demonstra a busca por modelos de investigação eficazes e a preocupação em aprimorar os procedimentos de apuração da Corregedoria. O Entrevistado 4 afirma que a experiência da CGU na área de correição serve como referência para sua Corregedoria, que busca adaptar e implementar as melhores práticas disponíveis.

O Entrevistado 6 reconhece a importância do isomorfismo na atuação correcional. Ele relata que, diante da falta de experiência inicial, buscou exemplos na esfera federal, onde a atuação correcional é mais avançada, e participou de cursos remotos e presenciais para se capacitar e trazer novas práticas para o órgão. Cita o Mapa de Responsabilização Correcional utilizado por sua Corregedoria, como exemplo, inspirado em modelos da esfera federal.

Destaca a importância da troca de experiências entre as Corregedorias, mencionando a participação na Rede de Corregedoria do Estado do Rio de Janeiro e a intenção de ministrar aulas sobre as práticas adotadas em seu órgão. Ele ressalta a necessidade de superar o

isolamento entre as Corregedorias do Rio de Janeiro, buscando a colaboração e o aprendizado mútuo.

O Entrevistado 7 revela que a experiência acumulada no DETRAN foi fundamental para sua formação na área correcional. Destaca que as práticas de *compliance*, que hoje são amplamente difundidas, já eram aplicadas no DETRAN de forma empírica, demonstrando a capacidade de inovação e adaptação da gestão pública brasileira. Ressalta a importância de documentar e sistematizar as boas práticas, para que possam ser replicadas e aprimoradas em outros órgãos.

A análise das entrevistas revela que o isomorfismo se manifesta de diversas formas nas Corregedorias da Administração Direta do Estado do Rio de Janeiro, impulsionado pela busca por eficiência e padronização. A Lei Estadual 7.989/2018 emerge como um marco crucial, ao promover a convergência de práticas e a adoção de modelos bem-sucedidos da esfera federal. A replicação de ferramentas como a Investigação Preliminar Sumária (IPS) e o Mapa de Responsabilização Correcional, bem como a participação em eventos e cursos da CGU, demonstram o desejo dos Corregedores de aprimorar suas atividades e fortalecer o Sistema de Controle Interno Estadual.

Embora a maioria dos entrevistados não utilize explicitamente o termo "isomorfismo", suas falas evidenciam a compreensão intuitiva do conceito. A busca por modelos de gestão eficazes, a troca de experiências entre órgãos e a adoção de boas práticas demonstram a relevância do isomorfismo para a melhoria da gestão correcional. A superação do isolamento entre as corregedorias e o investimento em capacitação, como os cursos ministrados pela CGU, são passos importantes para fortalecer a rede de colaboração e promover a disseminação de conhecimento.

3.2.1.7 Abordagem apreciativa

A Abordagem Apreciativa, proposta por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), oferece uma metodologia inovadora para a gestão de organizações, focando na identificação e valorização de seus pontos fortes e experiências positivas. Ao invés de se concentrar em problemas e deficiências, a Abordagem Apreciativa busca o núcleo positivo de uma organização, ou seja, aquilo que funciona bem e que pode servir de base para a construção de um futuro promissor.

No contexto da Corregedoria, a Abordagem Apreciativa pode ser utilizada para identificar e celebrar as práticas e iniciativas que contribuem para o bom funcionamento da Administração Pública. Ao invés de focar apenas nas irregularidades e desvios de conduta, a Abordagem Apreciativa convida os servidores que atuam na área correcional e gestores a refletirem sobre os momentos em que a Corregedoria atuou de forma eficaz, promovendo a integridade e a transparência na gestão.

A partir da identificação desse núcleo positivo, é possível traçar planos e visões para o futuro do órgão, buscando expandir e fortalecer as práticas que se mostraram bem-sucedidas. Ao invés de buscar apenas a correção de problemas, a Abordagem Apreciativa estimula a criação de um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo, onde os servidores se sintam motivados a agir de forma ética e responsável.

A Abordagem Apreciativa, portanto, representa uma mudança de paradigma na forma de atuação da corregedoria. Ao invés de se limitar à função de controle e punição, a corregedoria passa a ser vista como um agente de transformação positiva, capaz de identificar e promover os pontos positivos do órgão. A maioria dos entrevistados afirmaram que a atuação da Corregedoria, embora frequentemente associada à identificação de irregularidades, também se revela como um importante instrumento para identificar e promover pontos positivos na Administração Pública.

O Entrevistado 1 esclarece que a atividade correcional, além de identificar e corrigir irregularidades, também reconhece e valoriza os pontos positivos na gestão do órgão. Exemplifica citando as denúncias da Ouvidoria, que são recebidas pela Corregedoria, apuradas e as respostas são utilizadas para melhorar a gestão e o atendimento ao público. Destaca que os pontos positivos identificados pela Corregedoria são comunicados à alta administração e aos servidores, e há um reconhecimento, mesmo que informal, por meio de elogios em reuniões e palestras. Nas suas palavras “essa prática demonstra que a Corregedoria não se limita a apontar os erros, mas também reconhece e valoriza as boas práticas na gestão”.

Alinhado as lições de Fredrickson (2001) afirma que a atividade correcional está ligada diretamente a melhoria da gestão do órgão, indo além da punição e abrangendo a prevenção, o auxílio e a orientação. Segundo ele, a corregedoria atua como um agente de mudança, identificando erros e recomendando melhorias, citando como exemplo a criação de protocolos rígidos para a exclusão de servidores após o desligamento da plataforma do órgão.

O Entrevistado 2 afirma que a autonomia concedida pela alta administração aos trabalhos correccionais, por exemplo, é um ponto positivo da alta administração do seu órgão reconhecendo a importância do trabalho de fiscalização e controle. Essa visão encontra respaldo

na psicologia positiva, que enfatiza a importância de focar nas virtudes e aspirações humanas para prevenir anomalias. Ao invés de se concentrar apenas nos problemas e deficiências, a psicologia positiva e a abordagem apreciativa buscam identificar e replicar as boas práticas, promovendo um ambiente organizacional mais colaborativo e orientado para o sucesso. (Roberts, 2001; Seligman e Csikszentmihalyi, 2000 e Pacico e Bastinello, 2014).

A ausência de irregularidades frequentes em uma Secretaria também pode ser considerada como fruto de uma abordagem correcional apreciativa, afirma o Entrevistado 3. Na sua visão, essa ausência de irregularidades revela uma atuação preventiva da corregedoria, que, por meio de sua presença e acompanhamento, inibe a prática de atos ilícitos. Segundo ele, tal constatação evidencia o papel da Corregedoria como agente de integridade e conformidade, contribuindo para a construção de um ambiente administrativo mais íntegro e eficiente.

Outro ponto positivo trazido à baila é a promulgação da Lei 7.989/2018. Nas palavras do Entrevistado *“a instituição das UCS compostas por profissionais qualificados e alinhados com os critérios estabelecidos pela legislação, demonstra um avanço na estruturação do Sistema de Controle Interno do Estado do Rio de Janeiro”*. Revela que a Corregedoria é fundamental para garantia da justiça e da defesa dos servidores, transcendendo a mera função punitiva. Enfatiza a importância da ampla defesa e do contraditório, destacando que um procedimento apuratório deve servir como peça de defesa para o servidor indiciado, garantindo um processo justo e transparente.

O Entrevistado 4 concorda que apesar do foco principal da Corregedoria ser a apuração de irregularidades, é possível identificar durante as investigações pontos positivos na gestão do órgão. Destaca a presença de servidores com experiência e competência, que trazem *“bagagem de outras unidades e organizações”*. No entanto, observa que esses pontos positivos geralmente não são destacados em relatórios formais, mas sim por meio de comunicação informal, *“boca a boca”*. Essa constatação evidencia uma lacuna na comunicação interna do órgão, que poderia se beneficiar da valorização e divulgação dos pontos positivos identificados pela Corregedoria.

Afirma que é possível dar uma abordagem apreciativa até mesmo nos procedimentos apuratórios. Alerta que as denúncias, provenientes de diversas fontes, exigem apuração, e que a IPS é utilizada na apuração da verdade real. Ressalta que *“a IPS pode, inclusive, ajudar o acusado, demonstrando que a corregedoria não tem como objetivo apenas punir, mas também buscar a verdade e proteger os direitos dos servidores”*. A fala do Entrevistado revela que a Corregedoria está atenta à possibilidade de uso de denúncias para fins pessoais, e que a experiência na área de inteligência o auxilia a filtrar as informações e identificar aquelas que possuem veracidade. Ele demonstra ter uma visão equilibrada sobre a atuação da corregedoria,

reconhecendo a importância da apuração das denúncias, mas também a necessidade de proteger os servidores de acusações infundadas.

Na mesma linha dos outros, o Entrevistado 5 revela que, apesar do foco principal da Corregedoria ser a apuração de irregularidades, é possível identificar pontos positivos na gestão do órgão. Ele destaca a atuação de outras subunidades como um exemplo de ponto positivo que pode ser identificado durante os procedimentos apuratórios. No entanto, “esses pontos positivos geralmente não são destacados em relatórios formais ou recomendações à alta administração e aos servidores”.

De igual modo, o Entrevistado 6 corrobora do entendimento de que o enfoque da atividade correcional está ligado a apuração de irregularidades, mas entende ser possível identificar pontos positivos na gestão do órgão, citando como exemplo “o acolhimento e a aceitação das decisões da Corregedoria pela alta administração”. Reconhece que esses pontos positivos geralmente não são destacados ou comunicados aos servidores ou à alta administração, evidenciando uma lacuna na comunicação interna do órgão. Afirma que “é necessário valorizar e divulgar as boas práticas, não apenas os pontos negativos, para promover um ambiente de trabalho mais positivo e construtivo”.

Em consonância com os demais, o Entrevistado 7 afirma que a atuação da Corregedoria “não se limita à identificação de problemas, mas também busca identificar e destacar pontos positivos na gestão do órgão”. Ressalta que, ao verificar oportunidades de melhoria e recomendar soluções, a Corregedoria contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais transparente e eficiente.

A análise das entrevistas revela um consenso entre os corregedores: embora a função primordial da Corregedoria seja a apuração de irregularidades, a identificação e valorização de pontos positivos na gestão pública são elementos cruciais para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. A Abordagem Apreciativa, proposta por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), oferece um arcabouço teórico que se alinha com essa visão, enfatizando a importância de focar nos pontos fortes e experiências positivas das organizações.

Os corregedores, em suas falas, destacam que a Corregedoria pode atuar como um agente de transformação positiva, identificando e celebrando as práticas e iniciativas que contribuem para o bom funcionamento da administração pública. A comunicação desses pontos positivos à alta administração e aos servidores, mesmo que de forma informal, como elogios em reuniões e palestras, contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador. Entretanto, alertam que essa comunicação apreciativa ainda demanda de políticas de fomento.

A Lei 7.989/2018, ao instituir as UCS, é apontada como um exemplo de ponto positivo, demonstrando um avanço na estruturação do SCI. Além disso, a atuação da Corregedoria na garantia da ampla defesa e do contraditório, como destacado pelo Entrevistado 3, revela um papel fundamental na defesa dos direitos dos servidores. Embora a maioria dos Corregedores reconheça a importância da abordagem apreciativa, eles também apontam uma lacuna na comunicação interna dos órgãos, que poderia se beneficiar da valorização e divulgação dos pontos positivos identificados pela Corregedoria. A implementação de mecanismos formais para essa comunicação, como relatórios específicos, reuniões com a alta administração e servidores, ou canais de comunicação interna, poderia contribuir significativamente para a construção de uma cultura organizacional mais positiva e engajada.

3.2.2. Corregedoria

As entrevistas revelaram um consenso entre os participantes sobre o papel da Corregedoria na construção de uma Administração Pública íntegra e eficiente, corroborando a visão de Lima (2021) de que a atividade correcional é essencial para a promoção da governança pública. O Entrevistado 1, por exemplo, destaca a corregedoria como um pilar para a construção de uma instituição pública forte e eficiente. Para ele “uma corregedoria bem estruturada e com profissionais qualificados é sinônimo de uma gestão pública íntegra e transparente”.

No entanto, as entrevistas também evidenciaram que a consolidação do papel da corregedoria enfrenta obstáculos, como a resistência da alta administração em reconhecer seu valor e o distanciamento entre gestores e corregedoria. A falta de capacitação dos servidores sobre o tema e a persistente percepção negativa da atividade correcional, vista apenas como punitiva, são desafios que demandam atenção imediata. Para superar esses obstáculos, é fundamental investir em estratégias de comunicação e capacitação que promovam a compreensão do papel da corregedoria como um instrumento de melhoria da gestão, e não apenas de punição.

O Entrevistado 1 revela que “a alta administração, em geral, não aprecia o trabalho da corregedoria, principalmente devido à sua imparcialidade”. Destaca que a “Corregedoria busca aplicar as normas e leis de forma equitativa, o que pode gerar desconforto entre os gestores que prefeririam um tratamento diferenciado”. Na mesma linha, o Entrevistado 2, por exemplo, aponta o “distanciamento entre a alta administração e a corregedoria como um dos principais

problemas, destacando a necessidade de uma campanha de conscientização e valorização da atuação correcional”. No entanto, esclarece que a alta administração tem concedido autonomia para o trabalho da sua Corregedoria. Para ele, essa autonomia é fundamental para garantir a efetividade, independência e imparcialidade dos trabalhos.

Prossegue, afirmando que apesar da autonomia concedida “o trabalho da corregedoria pode gerar desconforto entre os gestores, que se sentem investigados e fiscalizados”. Destaca que “muitos servidores desconhecem o papel da corregedoria, e a alta administração, por sua vez, não reconhece o valor desse órgão, buscando o controle interno apenas quando demandada por órgãos externos”. Para solucionar essa questão, o Entrevistado 2 propõe uma campanha de conscientização e valorização da atuação correcional, demonstrando os benefícios e as peculiaridades do trabalho desenvolvido.

A aversão da alta administração e dos servidores em relação à Corregedoria, evidenciada nas entrevistas pelo distanciamento e pela percepção negativa, pode ser explicada por diversos fatores presentes na literatura. Historicamente, a atividade correcional no Brasil esteve fortemente associada ao "jus puniendi", exercendo um papel predominantemente repressivo e disciplinar. Essa herança autoritária, conforme apontado por Moraes (2011), contribui para a imagem da Corregedoria como um órgão fiscalizador e punitivo, gerando receio e resistência por parte dos gestores e servidores.

Além disso, a falta de comunicação e de transparência em relação ao trabalho da Corregedoria pode gerar desconfiança e incompreensão sobre suas funções e objetivos. A ausência de uma cultura de controle preventivo e colaborativo, aliada à falta de capacitação dos servidores sobre a importância da atividade correcional para a governança pública, também contribui para a resistência e o distanciamento. A percepção de que a corregedoria interfere na autonomia dos gestores e dificulta a tomada de decisões, somada ao medo de retaliações e punições, completa o quadro de desafios que precisam ser superados.

A necessidade de proteger a Corregedoria de interesses individuais e garantir a autonomia dos Corregedores para a tomada de decisões também foi abordada pelo Entrevistado 2 como desafios. A Lei 7.989/2018, que estabelece como requisito para o cargo de Corregedor a condição de servidor efetivo, é vista como um importante passo nesse sentido, pois nas palavras do Entrevistado a “estabilidade funcional garante a segurança e a autonomia necessárias para o exercício da função”. Defende que o cargo de Corregedor deva ser por mandato, acredita que traria segurança para os servidores assumirem a função e impediria a influência política.

Afirma que a percepção dos outros servidores sobre o trabalho realizado pela Corregedoria ainda é negativa, alertando sobre a dificuldade de nomear pessoal na área correcional. Argumenta que ainda existe uma cultura organizacional de que a atividade correcional seria em desfavor do colega. Alega existir uma cultura paternalista receosa de eventuais retaliações decorrentes do atuar correcional, conforme trecho de sua entrevista a seguir.

[...] eu tenho colegas lá, de outros órgãos, que falavam assim: ‘eu tenho receio de quando mudar a gestão aqui, não quererem mais que eu trabalhe aqui. E depois tenho que retornar para o meu órgão, lá sofrirei retaliação, lá dentro do meu órgão.

Já o Entrevistado 5 revela que “apesar dos desafios e da percepção negativa por parte dos servidores, o trabalho da área correcional tem impacto significativo no órgão”. Ele acredita que a corregedoria, ao atuar em temas relevantes, influencia positivamente a vida das pessoas. A entrevista evidencia que a Corregedoria enfrenta um grande obstáculo “a falta de reconhecimento e o preconceito por parte dos servidores”. De acordo com o Entrevistado a maioria desconhece o trabalho da Corregedoria, e aqueles que conhecem a associam apenas à punição e ao erro, sem reconhecer seu papel educacional e preventivo.

Segundo ele a avaliação da alta administração sobre o trabalho da corregedoria varia de acordo com o órgão. Na Polícia Militar, a corregedoria é vista como um freio importante para condutas inadequadas, sendo valorizada pela alta administração. No órgão em que o entrevistado trabalha atualmente, a Corregedoria parece não receber o mesmo reconhecimento, indicando uma desvalorização do papel correcional.

Na visão do Entrevistado a percepção negativa da Corregedoria por parte dos servidores é um obstáculo significativo para a efetividade da atividade correcional. Afirma que “a maioria dos servidores associa a corregedoria apenas à punição e ao erro, sem reconhecer seu papel educacional e preventivo. E essa percepção negativa dificulta a nomeação de pessoal para a área correcional e gera um clima de receio entre os servidores”.

As entrevistas revelaram a necessidade de desconstruir essa imagem negativa e fortalecer o papel preventivo e educacional da corregedoria. A comunicação e a divulgação das atividades da Corregedoria, a capacitação dos servidores sobre o tema, e a implementação de métricas adequadas para avaliar o trabalho preventivo são algumas das medidas que podem ser adotadas para superar esse obstáculo.

O Entrevistado 6 compartilha da visão de que a Corregedoria, apesar de gozar de autonomia em suas ações, enfrenta obstáculos significativos na forma como seu trabalho é percebido tanto pelos servidores quanto pela Alta Administração. Ele ressalta a necessidade

premente de uma comunicação mais eficaz e de uma divulgação mais ampla das atividades correcionais e dos benefícios que delas derivam. Para ele, a falta de compreensão sobre o papel da Corregedoria e os resultados positivos de sua atuação contribui para a resistência e o receio por parte dos servidores.

O Entrevistado 7 destaca a importância da Corregedoria como um órgão de orientação e direcionamento, além de sua função repressiva. Ele ressalta que a percepção da atuação da Corregedoria influencia o comportamento dos servidores, que buscam orientação e evitam desvios de conduta. O entrevistado compara a atuação da Corregedoria a um trabalho de "anticrime", com foco na prevenção e conscientização, em vez da punição. Ele critica a falta de métricas adequadas para avaliar o trabalho preventivo da Corregedoria, que muitas vezes é medido pelo número de procedimentos instaurados, o que pode levar a uma produção excessiva de processos.

Confidencia que os servidores do seu órgão temem a corregedoria, devido ao histórico profissional do entrevistado e à percepção de que a corregedoria é um órgão punitivo. Ele reconhece que essa percepção é influenciada por sua experiência anterior e busca mitigar esse temor através de uma atuação mais orientadora e preventiva. No entanto, observa que a simples menção da corregedoria ainda gera receio entre os servidores, que preferem evitar o contato com o órgão.

Em relação à alta administração, relata que tem recebido apoio, apesar das dificuldades de pessoal e das limitações governamentais. Ele menciona a perda de servidores para outras áreas da Secretaria, o que demonstra a necessidade de fortalecer a equipe da Corregedoria. No entanto, destaca que a atuação preventiva tem evitado grandes problemas, o que demonstra a importância do trabalho orientador e consultivo da corregedoria para a gestão do órgão.

Salienta quanto a importância da atuação da Corregedoria para a melhoria da gestão, através da “apresentação de recomendações, mapeamento de riscos e assessoramento à alta administração”. Ele ressalta o papel preventivo da Corregedoria, que contribui para evitar desvios de conduta e fortalecer a integridade do órgão. Enfatiza a interconexão entre corregedoria, atuação preventiva e governança pública, destacando que esses três elementos se alimentam mutuamente. Defende a necessidade de conceder autonomia aos corregedores, mas com responsabilidade, para que possam desempenhar suas funções de forma eficaz.

A Lei Estadual 7.989/2018 representa um marco na transição de um modelo correcional exclusivamente repressivo para um modelo preventivo e colaborativo (Rio de Janeiro, 2018). No entanto, as entrevistas revelaram que essa transição ainda está em curso e enfrenta desafios. A falta de métricas e indicadores adequados para avaliar o trabalho preventivo, a resistência

dos servidores em aceitar o papel educacional da corregedoria, e a necessidade de fortalecer a autonomia dos corregedores são alguns dos obstáculos a serem superados.

Para que a Corregedoria desempenhe seu papel de forma eficaz, é primordial que gestores, servidores e agentes correcionais trabalhem juntos, fortalecendo sua autonomia e desconstruindo a imagem negativa que a associa apenas à punição. A transição para um modelo de gestão correcional focado na prevenção e na colaboração exige a implementação de ações que incentivem a comunicação transparente, a capacitação dos servidores e a construção de uma cultura de integridade e ética na administração pública.

3.2.2.1. Dupla atuação

A análise das entrevistas com os corregedores revela um consenso sobre a natureza dual da atuação da Corregedoria, abrangendo tanto a prevenção quanto a repressão. Contudo, emergem nuances significativas nas perspectivas sobre a priorização dessas funções e a implementação de práticas preventivas. A correlação das percepções dos entrevistados com o referencial teórico, destaca a inviabilidade da manutenção de um arquétipo exclusivamente repressivo, conforme argumentado por Lima e Silva (2021). A literatura, representada por autores como Tourinho e Peixe (2020), enfatiza a importância de priorizar a atuação preventiva para proteger o patrimônio público e otimizar os recursos, ressaltando a capacidade do controle interno de impedir gastos irregulares antes de sua concretização.

Nessa linha o Entrevistado 1 enfatiza a importância da atuação da Corregedoria, que segundo ele vai além da punição de irregularidades. Defende a necessidade de monitoramento constante, mapeamento de problemas e ações preventivas para garantir a excelência dos serviços prestados à população. Nas suas palavras “a corregedoria atuaria como um agente de transformação, buscando incutir nos servidores públicos a cultura do bom atendimento, da eficiência e da responsabilidade”. Destaca a importância de fiscalizar desde a organização do ambiente de trabalho até o atendimento ao público, buscando identificar e corrigir falhas que possam comprometer a qualidade dos serviços.

A entrevista revela que a Corregedoria não se limita a punir os desvios de conduta, mas também busca garantir que os servidores públicos compreendam seus direitos e deveres, bem como as necessidades da população. Saliencia a importância de conhecer a fundo a instituição em que se atua, para poder orientar e fiscalizar de forma eficaz. Para ele a abordagem da

corregedoria, portanto, é dupla “correcional, ao apurar e punir desvios de conduta, e preventiva, ao identificar e recomendar boas práticas que contribuam para aprimorar a gestão do órgão”.

Já o Entrevistado 2 afirmou que o papel da Corregedoria na Administração Pública seria essencialmente repressivo, trabalharia à posteriori dos fatos irregulares. Defende que o papel de conscientização e capacitação seria da Integridade. Entretanto, argumenta que o trabalho preventivo desenvolvido pela Integridade está interligado com o trabalho desenvolvido pela Corregedoria e caso no órgão não tenha o referido setor a atividade preventiva deveria ser desenvolvida pela Corregedoria.

O Entrevistado 3 enfatiza a importância da dupla atuação das corregedorias na punição e prevenção de infrações disciplinares. Assevera que “a função primordial não é prevenir. É também prevenir”. Esclarece que a atividade correcional no Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro era realizada pelas Comissões Processantes de Inquérito, da SARE, antiga SEPLAG. Segundo ele, a ação correcional se resumia a instauração de processos administrativos disciplinares para punição daqueles que cometiam ilícitos administrativos. E atualmente a atuação correcional foi ampliada incluindo ações preventivas, sem negligenciar a atuação correcional repressiva, conforme trecho de sua entrevista a seguir.

Prevenção é importante. Mas eu tenho um lema comigo. Sanção é prevenção. Porque, se eu olho para o lado e vejo colegas sendo punidos porque cometeram atos ilícitos, eu não vou cometer atos ilícitos. Olha, se você fizer isso, você será punido. Então, eu acho e entendo que a sanção é uma prevenção. A sanção e a prevenção, elas andam unidas. Lado a lado.

Ressalta o papel da Corregedoria na prevenção de prejuízos ao erário e na garantia da segurança jurídica dos gestores públicos. Ele destaca a competência do Controlador Geral do Estado em suspender e anular processos licitatórios e contratos, enfatizando a importância da ação preventiva para evitar o desvio de recursos públicos. Relata casos em que a Corregedoria atuou de forma decisiva na identificação de irregularidades em processos licitatórios, impedindo a celebração de contratos fraudulentos e protegendo os gestores de possíveis responsabilizações.

Alinhado a Ayres e Braithwaite (1992) quando destacam que a “punição é cara e a persuasão é barata” o Entrevistado 3, alerta acerca da dificuldade de recuperar ativos desviados, enfatizando a importância da ação preventiva para evitar a dilapidação de recursos públicos. Para ele a atuação da Corregedoria, transcende a mera função punitiva, revelando-se como um instrumento essencial para a segurança jurídica dos gestores e para a proteção do patrimônio público. A capacidade de agir preventivamente, identificando e corrigindo irregularidades antes

que causem prejuízos, demonstra o valor da Corregedoria como ferramenta essencial da Governança Pública.

O Entrevistado 4 corrobora da visão de dupla atuação correcional, esclarecendo que “a atuação preventiva é, sim, uma atribuição da Corregedoria, e que a Lei 7.989/2018, inclusive prevê essa função, apesar de não detalhar como ela deve ser exercida”. O entrevistado reconhece que a atuação preventiva da Corregedoria no Estado ainda é incipiente, mas que há potencial para desenvolvimento. Cita o exemplo do SISPATRI como uma ação que pode servir como prevenção e correção para os servidores, demonstrando a possibilidade da dupla atuação.

Revela que a Corregedoria pode atuar de diversas formas na prevenção, como por meio de políticas de integridade, treinamentos, palestras e *workshops*. Assim como enfatiza Oliveira Júnior (2024), o Entrevistado afirma que ações preventivas conscientizam os servidores sobre a importância da ética e da integridade, bem como orienta sobre os procedimentos corretos a serem seguidos. A atuação preventiva da Corregedoria, na concepção do Entrevistado, não se limita a evitar desvios de conduta, mas também busca promover a melhoria da gestão pública como um todo.

A dupla atuação da Corregedoria na Administração Pública consiste em “*prevenir e reprimir*”, nas palavras do Entrevistado 5. Afirma que a Corregedoria tem o papel de orientar os servidores de forma preventiva, buscando evitar desvios de conduta e promover a cultura de integridade. No entanto, quando necessário, a Corregedoria também deve atuar de forma repressiva, aplicando sanções como forma de educar os servidores e garantir a responsabilidade na gestão pública. Essa dupla atuação, segundo o entrevistado, é fundamental para a construção de uma administração pública mais ética e eficiente.

Corrobora do entendimento de que a atuação preventiva é uma atribuição da Corregedoria, conforme previsto na Lei 7.989/2018. No entanto, ressalta que essa atuação, embora existente, ainda não é plenamente efetiva e naturalizada, exigindo um esforço contínuo para sua implementação. Destaca a possibilidade de atuação conjunta entre prevenção e coerção, citando como exemplo a utilização de casos concretos apurados pela Corregedoria como objeto de estudo para os demais servidores. Para ele, essa prática permite que a experiência adquirida na apuração de irregularidades seja utilizada para orientar e educar os servidores, prevenindo a ocorrência de novos desvios de conduta.

Menciona iniciativas preventivas realizadas por sua Unidade Correcional, como o projeto “pílulas de conhecimento”, que aborda temas relacionados à área correcional, e a realização de palestras sobre temas sensíveis, como assédio moral e sexual, decorrentes de um procedimento apuratório que resultou nessa recomendação. A fala do Entrevistado evidencia

que a Corregedoria busca atuar de forma proativa na prevenção de irregularidades, utilizando diferentes ferramentas e estratégias para conscientizar e orientar os servidores, assim como preconiza Medeiros (2017). No entanto, ele reconhece que a efetividade da atuação preventiva ainda depende do apoio e do engajamento da alta administração, que precisa reconhecer a importância da Corregedoria como um agente de transformação na gestão pública.

O Entrevistado 6 destaca a importância da dupla função da corregedoria, atuando tanto na prevenção quanto na punição. Essa visão se alinha com a literatura, que destaca a importância do controle preventivo para evitar a ocorrência de problemas e garantir a boa governança (Guerra, 2011; Voronoff, 2017; Tourinho e Peixe, 2020). No entanto, ele reconhece que a atuação preventiva ainda não é uma realidade em seu órgão, devido à falta de conhecimento e à recente implementação da Corregedoria.

O Entrevistado 7 revela uma visão crítica e reflexiva sobre o papel da Corregedoria na Administração Pública. Ele defende que a atuação correcional deve ser prioritariamente preventiva, com foco em orientação e direcionamento, em vez de repressão. O entrevistado observa que, na prática, muitos corregedores adotam uma postura punitiva, distanciando-se da realidade dos servidores e criando um ambiente de desconfiança. Ele alerta para o perigo de uma mentalidade de "*cruzado moral*", que pode levar a decisões injustas e prejudiciais, conforme trecho de sua entrevista a seguir:

Olha, eu me preocupo muito, depois até de eu ter feito mestrado e tudo mais, a gente olha um pouquinho do lado de fora, o **papel correcional tem que ser muito mais de direcionamento, de orientação, do que efetivamente repressão**, muito embora na prática a gente veja as pessoas muito imbuídas, quando assumem uma função correcional. Primeiro que as Corregedorias não são bem vistas nas próprias instituições, né, inclusive os seus membros costumam ser preteridos em promoções, né? Já começa aí. Segundo que quando a pessoa ingressa, né? Começa a cessar e pela lida, né, por conta do número de situações em que ele se depara de desvio de função e tudo mais, ele acaba, se não tiver muita habilidade, entendendo tipo, eu sou diferente daquele que tá lá, na linha de frente, né? E a gente sabe que o trabalho na linha de frente é um trabalho que nunca é muito, você tá sempre, ainda mais quando você fala de órgãos de segurança pública. Enfim, que é exatamente a atuação muito no limite, fronteiro, porque você tá, é a primeira defesa da sociedade, né, e você tá diante de um quadro de exclusão, e aí eu não vou entrar aqui em detalhes do porquê disso, mas é a realidade, a primeira barreira, né, de controle social é a polícia, são os órgãos de segurança pública, né, então esse servidor que tá nessa linha de frente, ele tá sempre ali no limite de atuação, que muitas das vezes é uma zona cinzenta do que é o que ele pode fazer ou o que ele não pode fazer, e é muito daquele uso bom senso, né, e nesse uso bom senso vai um bom senso que é, muitas das vezes, quem analisa depois a atuação numa situação confortável, né, avalia que não, não deveria ter sido assim, mas muitas das vezes a decisão tem que ser ali naquele momento, né, uma decisão de momento, e se você, **no âmbito correcional, não tiver essa percepção, né, essa sensibilidade, né, do atuar na linha de frente, você acaba sendo insensível à realidade, e acaba criando uma casta de pessoas totalmente alheias à realidade, entendeu? e criando eles e eu, e quando você cria eles e eu, não, nós somos, digamos assim, probos, íntegros e não somos nem um pouco parecidos com os demais, você já cria um *gap*, um distanciamento natural, e aí entra uma outra coisa, que a gente vai ver depois em alguns autores, né, falando dos cruzados**

morais. Não, eu tenho e estou imbuído de uma missão de expurgar a sociedade ou aquele órgão daqueles que estão tentando fazer algo quanto, e aí você quando está imbuído desse cruzado moral, cara, você está quase que uma missão divina para atuar, então assim, tem que tomar muito cuidado, então eu penso, voltando à sua pergunta, de uma forma mais objetiva, eu penso que a atuação, ela tem que ser muito mais preventiva do que efetivamente repressiva, porque se você faz bem a prevenção, você, a repressão é um enxugar gelo, entendeu, então assim, se você trabalha bem a prevenção, e aí trabalha, essa prevenção está entendida, uma governança, mudança de procedimentos para que determinadas lacunas no sistema não se permita ter, para que haja possibilidade do desvio, você está mitigando esse risco, né, uma análise de risco propriamente dita a ser feita (Grifo nosso).

Reforça a visão de que a atuação preventiva é um princípio fundamental da Corregedoria e da Governança Pública. Alinhado aos ensinamentos de Tourinho e Peixe (2020) e Abd Aziz et al. (2015) defende que a prevenção deve ser priorizada em relação à repressão, através de ações como treinamento, conscientização ética, mapeamento de riscos e monitoramento constante. O Entrevistado destaca a importância de propor melhorias e recomendações para evitar a reincidência de irregularidades, reconhecendo que a repressão deve ser a última medida.

Reconhece que a mentalidade predominante na Administração Pública ainda é reativa, focada na apuração de fatos consumados. No entanto, defende que é possível e necessário conciliar a atuação preventiva com a repressiva, utilizando as correções ordinárias como oportunidade para orientar e conscientizar os servidores. Ele exemplifica a atuação preventiva com ações como orientações sobre conduta em eventos de massa e nas eleições, demonstrando que a Corregedoria pode atuar de forma proativa para evitar desvios de conduta.

Verifica-se que a dualidade na atividade correcional entre prevenção e repressão é reconhecida pela maioria dos entrevistados, embora haja divergências sobre a priorização dessas funções. Enquanto alguns defendem um papel essencialmente repressivo, outros enfatizam a importância da atuação preventiva, com foco em orientação e direcionamento. A visão de que a sanção é uma forma de prevenção, embora controversa, é comum em órgãos de controle.

Apesar das diferentes perspectivas, há um consenso sobre a importância da atuação preventiva da Corregedoria. Os Entrevistados destacam a necessidade de ações preventivas, como monitoramento constante, mapeamento de problemas, treinamentos e políticas de integridade. Essa visão se alinha com a literatura, a qual enfatiza que os principais diferenciais do controle preventivo residem na sua proatividade e independência de medidas punitivas. Ao contrário do controle repressivo, que depende da responsabilização dos agentes e do

ressarcimento ao erário para sua efetividade, o controle preventivo atua de forma antecipada, evitando a necessidade de punições e otimizando os recursos públicos (Guerra, 2011).

As Entrevistas também revelam desafios e oportunidades para a atuação preventiva da Corregedoria. Resta evidenciado ainda que a atuação preventiva ainda é incipiente em alguns órgãos, exigindo um esforço contínuo para sua implementação. A necessidade do apoio da alta administração, de igual modo, é apontada como um desafio a ser superado, fundamental para o sucesso das ações preventivas. No entanto, os entrevistados destacam oportunidades para o desenvolvimento da atuação preventiva, como a utilização de ferramentas de tecnologia e a realização de capacitações e treinamentos frequentes.

3.2.2.2. Efetividade

A entrevista com o Entrevistado 1 está alinhada com a perspectiva de Voronoff (2017) sobre a importância do fomento de incentivos para garantir eficiência e efetividade da atuação correcional. Na sua visão a efetividade da Corregedoria depende, em grande parte, da valorização dos servidores que atuam nessa área. Ele destaca a necessidade de criar atrativos e benefícios para atrair servidores experientes e qualificados para a Corregedoria, que muitas vezes são vistos como "inimigos" pelos demais colegas. Enfatiza que a atuação da Corregedoria, ao contrário do que muitos pensam, não se limita a "cortar na carne", mas sim a restabelecer a normalidade e garantir a integridade da Instituição.

Segundo o Entrevistado a Corregedoria atuaria como um agente de mudança, buscando corrigir desvios de conduta e prevenir futuras irregularidades. Para ele a falta de reconhecimento e os estigmas associados ao trabalho na corregedoria podem comprometer a efetividade da atuação correcional, pois desmotivam os servidores e dificultam a atração de talentos. A criação de atrativos e benefícios, como destacado pelo entrevistado, é essencial para valorizar os servidores da Corregedoria e garantir que eles se sintam reconhecidos e motivados a realizar seu trabalho com excelência.

Enfatiza a autonomia na coleta de provas como pilar essencial para a efetividade da Corregedoria. Ele destaca que, embora a decisão final não seja de sua responsabilidade, a coleta de provas é um processo autônomo e crucial para garantir a justiça. A autonomia nesse processo permite que a Corregedoria investigue os fatos de forma independente e imparcial, sem

interferências indevidas, assegurando que as decisões dos superiores sejam justas e fundamentadas, com base em documentação completa e precisa das provas.

A entrevista revela a importância da autonomia na coleta de prova e reconhece a importância da transparência e da prestação de contas, em consonância com os princípios defendidos por Moraes (2011). Ao destacar a relevância da valorização dos servidores e da autonomia na coleta de provas, o entrevistado ressalta a necessidade de um sistema correcional que inspire confiança e promova a integridade, alinhado aos princípios do *corporate self-cleansing* (Pereira e Schwind, 2015).

A fala do Entrevistado 2 se alinha ao discurso de Voronoff (2017) quanto a necessidade de avaliação dos modelos sancionatórios. Ressalta a urgência de uma abordagem sistêmica na aplicação da legislação correcional. Critica a legislação desatualizada e fragmentada da área correcional e sugere a instituição de mandatos para Corregedores, como forma de melhorar as dificuldades relacionadas a atividade correcional e evitar interferências políticas.

Alega que por vezes são indicados para Corregedoria profissionais que não possuem o conhecimento técnico necessário. Revela uma preocupação com a eficiência e a justiça do sistema. Essa necessidade de revisão e atualização legislativa, com base em evidências e participação, é fundamental para garantir a efetividade da Corregedoria, evitando soluções arbitrárias e ineficientes que geram insegurança jurídica, conforme alertado por Voronoff (2017).

Defende a utilização da mediação e do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) como alternativas aos procedimentos apuratórios, bem como propõe ações preventivas focadas na capacitação de servidores. Essas sugestões se alinham aos princípios da boa governança defendidos por Voronoff (2017), que enfatiza a importância da análise de impactos, custos e benefícios, e da avaliação contínua dos modelos correccionais. A implementação de tais medidas pode reduzir o dispêndio da Administração, aumentar a celeridade dos processos e promover uma cultura de integridade, contribuindo para a prevenção de infrações, conforme trecho da Entrevista a seguir.

Os Corregedores costumam instaurar sindicâncias com grande recorrência, quando poderiam utilizar um instrumento de mediação, como o Termo de Ajustamento de Conduta. Falta uma visão sistêmica e ponderada por parte dos Corregedores. Soluções consensuais trariam menos prejuízo para a Administração, mais celeridade e diminuiria os números de processos. Há uma grande necessidade de aumento de ações preventivas com foco na capacitação dos servidores, que poderia ser desenvolvido pela integridade juntamente com a Corregedoria. A Lei 7.989/2018 é recente e há muita coisa a ser feito no âmbito correcional. Deveria ser feito um trabalho em conjunto para rever as legislações correccionais que são antigas e estão numa colcha de retalhos dificultando o conhecimento dos direitos e deveres dos servidores.

O Entrevistado 3 reconhece a necessidade de uma abordagem dual na atividade correcional, combinando a punição inteligente de infrações com a implementação de ações preventivas estratégicas, nas suas palavras “é necessário punir com inteligência, sendo necessário analisar as infrações recorrentes na organização e depois planejar ações preventivas específicas, sem deixar de punir os atos que já ocorreram”. Defende a análise das infrações recorrentes como base para o planejamento de medidas preventivas específicas, visando dissipar a "mancha infracional" e promover um ambiente de maior integridade. A correlação entre a atividade correcional e a segurança jurídica dos gestores é destacada, ressaltando a importância da qualificação e preparo dos responsáveis pela aplicação da justiça.

Em consonância com Lima e Silva (2021) destaca a necessidade de qualificação continuada das equipes das Corregedorias Setoriais, sendo fundamental para garantir segurança jurídica aos gestores e a aplicação justa das sanções. A importância da Corregedoria Geral do Estado em casos de sanções mais graves reforça a necessidade de preparo e qualificação em todos os níveis da atividade correcional. A entrevista revela a preocupação com o impacto das decisões correcionais na vida dos agentes públicos, especialmente em casos de sanções severas, conforme trecho de sua entrevista a seguir:

A Corregedoria lida com a vida dos agentes públicos, e, portanto, é fundamental que seus membros estejam capacitados para analisar e julgar os atos ilícitos cometidos. A aplicação de sanções, especialmente aquelas que impactam significativamente a vida dos servidores, como a suspensão de 30 dias, exige segurança e precisão por parte dos gestores.

Prossegue alertando quanto a defasagem do arcabouço normativo correcional, em especial o Decreto-Lei 220/75, como um desafio a ser superado. A necessidade de atualização da legislação, para adequá-la às mudanças legislativas e jurisprudenciais, é destacada como prioridade. Menciona a criação de um grupo de trabalho com a Procuradoria Geral do Estado e a Corregedoria Geral do Estado com o objetivo de promover essa atualização, visando aprimorar a atuação da corregedoria e garantir a sua efetividade no contexto atual.

O Entrevistado 4 destaca a necessidade de valorizar a área correcional e seus profissionais, que muitas vezes enfrentam desafios e estigmas. O reconhecimento da importância da área correcional para a governança e a necessidade de oferecer melhores condições de trabalho e desenvolvimento profissional são apontados como elementos-chave para o fortalecimento da área e para a garantia de sua efetividade.

De conseguinte, assevera que a percepção dos servidores em relação à corregedoria é um desafio a ser enfrentado. Argumenta que “existe a crença de que a corregedoria está ali apenas para punir, o que gera receio e afastamento por parte dos servidores”. Na esteira de

Pereira e Schwind (2015) destaca a importância de desmistificar essa visão negativa, mostrando que a Corregedoria também atua na prevenção, no auxílio e na orientação.

Apesar do desafio inicial, relata que alguns servidores já o procuraram para pedir orientação e esclarecer dúvidas, demonstrando uma mudança gradual na percepção sobre a corregedoria. Ele atribui essa mudança à seriedade e à discricão com que conduz os trabalhos, gerando confiança entre os servidores. A entrevista evidencia que a efetividade da Corregedoria depende da quebra de paradigmas e da construção de uma relação de confiança com os servidores. Ao mostrar que a corregedoria é um órgão que pode auxiliar e orientar, além de punir, é possível fortalecer a cultura de integridade e prevenir irregularidades.

A fala do Entrevistado 4 está alinhada a obra de Voronoff (2017) ao evidenciar que a efetividade da Corregedoria não se limita à aplicação de sanções, mas também envolve a busca por soluções alternativas que permitam resolver problemas de forma rápida e eficiente. A validação das ações da Corregedoria e a busca por soluções consensuais são elementos-chave para garantir a efetividade da atuação correcional e a construção de uma gestão pública mais ágil e responsiva.

O Entrevistado 6 revela que a governança pública e a atividade correcional são vistas como instrumentos importantes para a melhoria da gestão pública, mas que ainda há desafios a serem superados para garantir sua efetividade. Segundo ele a necessidade de maior comunicação, capacitação e estruturação dos processos é fundamental para fortalecer a atuação da Corregedoria e promover a governança pública de forma eficaz.

A necessidade de desenvolver métricas para avaliar o trabalho preventivo da Corregedoria, defendida pelo Entrevistado 7, ressoa a importância da avaliação contínua dos modelos correcionais, destacada por Voronoff (2017). A crítica à falta de clareza na Lei 7.989/2018, que dificulta a implementação de ações preventivas eficazes, reforça a necessidade de visitar e adaptar os modelos correcionais às novas realidades, como propõe o autor. Destaca ainda a importância da experiência e do conhecimento para o trabalho preventivo da Corregedoria, que exige sensibilidade e compreensão da realidade dos servidores.

Reafirma o papel da Corregedoria como um órgão de inteligência, capaz de fornecer informações cruciais para a tomada de decisões estratégicas pelos gestores. Exemplifica essa função com um caso no DETRAN, onde a análise de vínculos relacionais permitiu identificar e corrigir falhas sistêmicas no sistema de multas, prevenindo fraudes. Essa experiência demonstra que a atuação da Corregedoria vai além da apuração de desvios de conduta, abrangendo a melhoria de processos e a prevenção de irregularidades, consolidando-a como um instrumento de apoio à gestão.

A autonomia dos Corregedores é apontada pelo Entrevistado 7 como um fator fundamental para a efetividade do trabalho correcional. Ele reconhece, no entanto, que essa autonomia pode ser ameaçada por pressões políticas e administrativas, e que sua própria experiência de autonomia irrestrita é uma exceção, dependente da postura do corregedor e da relação com a administração superior. Salienta a importância de o Corregedor agir com firmeza e independência, resistindo a tentativas de controle ou direcionamento político, e de contar com o apoio de instâncias superiores para garantir a integridade do trabalho correcional.

O entrevistado compartilha experiências em que teve que defender sua autonomia, tanto em seu órgão atual, como em experiências anteriores. Destaca a importância de ter o apoio de instâncias superiores, para garantir a independência da Corregedoria. Relata situações em que teve que resistir a tentativas de utilizar a Corregedoria para fins políticos ou pessoais, demonstrando a necessidade de o Corregedor agir com ética e imparcialidade. A entrevista evidencia que a autonomia é um desafio constante para os corregedores, que precisam estar preparados para defender sua independência e garantir a efetividade do trabalho correcional.

A análise das entrevistas revela uma convergência com a visão teórica contemporânea da atuação correcional, que transcende o modelo exclusivamente repressivo e busca uma abordagem preventiva e colaborativa. A valorização dos servidores, a autonomia na coleta de provas e a adoção de uma visão sistêmica são essenciais para construir um sistema correcional eficiente e justo, em consonância com os princípios do *corporate self-cleansing* e da regulação responsável. A necessidade de qualificação, a implementação de ações preventivas e a mudança na percepção sobre a Corregedoria demonstram a busca por um modelo que priorize a prevenção e a colaboração, em vez da repressão, como defendido por Lima e Silva (2021) e Vieira e Jinkings (2021).

Os desafios da autonomia e a busca por melhoria contínua apontados pelos Entrevistados, ressaltam a importância de um sistema correcional dinâmico e adaptável. A implementação de métricas para avaliar o trabalho preventivo, a atualização do arcabouço normativo e o fortalecimento dos controles internos são essenciais para garantir a efetividade da Corregedoria e promover a integridade na gestão pública. A conscientização, a participação e a avaliação contínua, como defendido por Voronoff (2017), são elementos-chave para construir um sistema correcional legítimo e eficaz, capaz de responder às demandas da sociedade e promover a boa governança.

3.2.2.3. Políticas de Integridade

A busca por uma administração pública íntegra, eficiente e transparente tem impulsionado a adoção de políticas de integridade e o fortalecimento da atuação correccional. Como destacado por Lima e Silva (2021), a implementação de códigos de conduta, treinamentos, apoio da alta administração e campanhas de conscientização são cruciais para fortalecer a cultura ética na Administração Pública. Nesse contexto, a Corregedoria, ao lado de outros órgãos de controle, se torna essencial a promoção da integridade e na prevenção da corrupção, conforme evidenciado nas entrevistas com os Entrevistados 2, 4, 5 e 7.

O Entrevistado 2 afirma que o papel de implementação de ações de conscientização e capacitação seria inicialmente da Integridade. Entretanto, reconhece que o trabalho preventivo desenvolvido pela Integridade está atrelado ao trabalho desenvolvido pela Corregedoria. Sustenta a posição de que, em casos nos quais o órgão ou entidade não tenha o referido setor, a atividade preventiva deveria ser desenvolvida pela própria corregedoria.

Por sua vez, o Entrevistado 4 revela que a Corregedoria, apesar de enfrentar desafios na percepção dos servidores, tem um papel essencial na promoção da integridade e na melhoria da gestão. Afirma que “ao investir em conscientização, transparência e orientação, a corregedoria pode se tornar uma aliada dos servidores, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais ético e responsável”. A fala do Entrevistado 4, ao destacar a importância de um plano de integridade bem estabelecido e da "aculturação" dos servidores sobre a política de integridade, se conecta diretamente com a citação de Lima e Silva (2021), que enfatiza a necessidade de ações que evitem desvios de conduta e reprimam a corrupção.

A "aculturação" dos servidores, mencionada pelo Entrevistado 4, pode ser entendida como “um processo de conscientização sobre a importância da ética e da integridade na gestão pública”. Ao compreenderem a política de integridade e seus benefícios, os servidores se tornam mais propensos a adotar comportamentos éticos e a denunciar irregularidades. No entanto, a implementação efetiva de uma cultura de *compliance* na Administração Pública ainda enfrenta desafios, como a resistência à mudança e a falta de compreensão sobre a importância da integridade, conforme apontado pelo Entrevistado 4. Destaca a dificuldade em transpor a teoria para a prática, mencionando a resistência à mudança e a falta de compreensão sobre a importância da integridade na gestão pública.

O entrevistado expressa o desejo de implementar um plano de integridade abrangente, que inclua desde a prevenção de irregularidades até a punição de desvios de conduta, passando pela orientação aos gestores. Ele acredita que esse plano, que abrange governança, prevenção e

correção, poderia contribuir significativamente para a melhoria da gestão pública no seu órgão. Apesar da frustração, demonstra esperança de que a cultura de *compliance* possa ser implementada efetivamente no futuro, seja por meio de mudanças na gestão ou por imposição legal. Reconhece que “a mudança cultural é um processo lento e gradual, mas acredita que é possível alcançar resultados positivos com paciência e persistência”.

A análise das entrevistas revela que a Corregedoria não se limita a apurar irregularidades, mas também atua como um instrumento de apoio à gestão, fornecendo informações valiosas para a tomada de decisões estratégicas. O Entrevistado 5, por exemplo, destaca um caso concreto em que a Corregedoria subsidiou a decisão do secretário de transferir um servidor, demonstrando como a atuação correcional pode contribuir para a manutenção do clima organizacional e a melhoria da gestão de pessoas. Essa visão da Corregedoria como um órgão estratégico, capaz de fornecer informações relevantes para a gestão pública, está alinhada com a perspectiva de Lima e Silva (2021), que defende a Corregedoria como parte de um sistema harmônico de governança pública de promoção à integridade e prevenção a fraudes e corrupção.

A implementação de políticas de integridade, como a elaboração de planos de integridade, é outra função importante da Corregedoria, conforme destacado pelo Entrevistado 7. A integração da área de integridade à Corregedoria demonstra a importância atribuída à ética e à integridade na gestão do órgão, e o plano de integridade é visto como uma ferramenta essencial para fortalecer a cultura de integridade e garantir a confiança dos cidadãos na administração pública. Essa visão está em consonância com a Lei nº 7.989/2018, que atribui à Corregedoria as funções de integridade e combate à corrupção, visando prevenir a corrupção e combater a malversação de recursos públicos (Rio de Janeiro, 2018).

A autonomia dos órgãos de controle, como a corregedoria, é outro ponto crucial para a efetividade das políticas de integridade. O Entrevistado 7 expressa ceticismo em relação à efetividade dos sistemas de integridade na Administração Pública brasileira, devido à falta de autonomia institucional dos órgãos de controle. Ele defende que a autonomia dos órgãos de controle deve ser garantida por lei, e não apenas pela vontade política dos gestores. Essa visão está alinhada com a necessidade de garantir a *accountability* na Administração Pública, como destacado por Silva e Motta (2022), que defendem a transparência, probidade e moralidade como pilares da boa administração.

Em suma, a análise das entrevistas com o referencial teórico revela que a Corregedoria desempenha um papel fundamental na promoção da integridade e na prevenção da corrupção na Administração Pública. No entanto, a efetividade de sua atuação depende da implementação

de políticas de integridade abrangentes, da conscientização e capacitação dos servidores, e da garantia da autonomia dos órgãos de controle.

3.3 Principais desafios enfrentados pelas Unidades de Corregedorias Setoriais da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro no exercício de sua função preventiva

A atuação preventiva da Corregedoria se destaca como essencial para uma gestão pública honesta e eficaz, indo além da simples punição para concentrar-se na redução de riscos e na consolidação de valores éticos. No entanto, a efetivação dessa abordagem preventiva esbarra em diversos desafios complexos, que abrangem desde a limitação de recursos e a dificuldade em mudar hábitos até a urgência de criar novas formas de trabalho e de diálogo. Este capítulo aprofunda os principais obstáculos identificados pelos Corregedores que impedem que as corregedorias alcancem todo o seu potencial preventivo.

O Entrevistado 1 aponta que os principais desafios da atuação correcional incluem a falta de recursos e treinamento, além da necessidade de trabalhar a autoestima dos servidores que atuam na área correcional e promover uma mudança cultural. A dificuldade em fazer os servidores compreenderem a importância do trabalho da Corregedoria e a resistência à fiscalização também são obstáculos significativos.

Já o Entrevistado 2 afirma que a atuação da corregedoria, embora essencial para a eficiência e a integridade da gestão pública, ainda enfrenta desafios como a falta de compreensão de sua missão, a desvalorização por parte da alta administração e a falta de comunicação. Segundo ele a superação desses desafios passa pela capacitação dos Corregedores, pela conscientização sobre a importância da atividade correcional e pela garantia da autonomia dos Corregedores para a tomada de decisões.

Por sua vez, o Entrevistado 3 aponta como principais desafios da atividade correcional a falta de pessoal capacitado, verba e a aplicação da legislação com tecnicidade evitando injustiças decorrentes do clima organizacional. Defende que é necessário capacitar e estar sempre atualizando os servidores que atuam nas atividades correccionais, conforme trecho de sua entrevista a seguir.

Quanto melhor você exercer o seu trabalho, menos impacto negativo você vai causar aos outros. Nós mexemos com a vida das pessoas. Então, aqui a gente lida com fofoca, via ouvidoria, com mentira, traições, com inveja, e tudo desemboca aqui. Então, nós

temos que ter um olhar muito técnico para evitar injustiça. E injustiça de várias maneiras: injustiça com o servidor, injustiça com a Administração Pública, porque deixar de exercer a sua função de punição a maus agentes públicos, você também está sendo injusto com os bons agentes públicos, com os colegas mais próximos daqueles agentes públicos, você está sendo injusto com o cidadão. Porque você está deixando de sancionar, de punir um servidor que não deveria estar ali mais. Ele não deveria mais estar ali. E, infelizmente, de anos, anos e anos, de quase sempre, a maioria permanece onde está.

O Entrevistado 4 revela que os principais desafios para a atuação correcional no seu órgão giram em torno da prevenção, da cultura organizacional e dos recursos logísticos e humanos. O Entrevistado destaca a importância de um trabalho de *compliance* bem feito, que permita mitigar problemas antes que eles se concretizem. A prevenção, nesse sentido, é vista como um pilar fundamental da atuação correcional, que busca evitar desvios de conduta e promover a integridade na gestão pública.

Para o Entrevistado 5 os principais desafios da atuação correcional se concentram na falta de espaço para comunicação e atuação preventiva. Ressalta que a corregedoria enfrenta dificuldades para atuar de forma preventiva, necessitando de apoio externo para realizar suas atividades. Sugere que a solução para esses desafios passa pela sensibilização da alta administração. Ele defende que a sensibilização dos gestores é fundamental para que eles compreendam o papel da corregedoria e a importância de investir em sua estrutura e em seus profissionais. Destaca a necessidade de sensibilizar e educar os servidores sobre o papel da corregedoria, buscando desmistificar a imagem negativa associada ao órgão. Ele propõe uma comunicação mais eficiente entre a corregedoria e a alta administração como ponto de partida para essa mudança. A partir dessa comunicação, sugere a implementação de ações pedagógicas para tornar a corregedoria mais acessível e compreendida pelos servidores. Cita a necessidade de realização de cursos, palestras e outras atividades educativas como ferramentas para esclarecer o papel da corregedoria e promover a cultura de integridade na gestão pública.

O Entrevistado 6 revela que os principais desafios para a atuação correcional no órgão estão relacionados à falta de estrutura e apoio. Ele menciona a ausência de uma sala própria para a corregedoria e a falta de pessoal para auxiliar em suas atividades, o que dificulta o desenvolvimento de seu trabalho. A falta de um espaço adequado e de pessoal para troca de informações e dúvidas prejudica a atuação da Corregedoria, que se sente limitada e sem um ambiente propício para se expressar e desenvolver suas atividades. Apesar da possibilidade de trabalhar remotamente, o entrevistado ressalta a importância do contato pessoal e da troca de informações para o desenvolvimento de suas atividades.

O Entrevistado 7 destaca os principais desafios para a atuação correcional no Estado do Rio de Janeiro, enfatizando a necessidade de fortalecer a estrutura e a capacidade das

corregedorias. Ele aponta que a Lei Estadual nº 7.989/2018 criou a "espinha dorsal" do sistema, mas que é preciso desenvolver a "musculatura" através da capacitação de pessoal e da disponibilização de recursos materiais e humanos. O entrevistado ressalta a importância da disposição política para garantir o suporte necessário às corregedorias, alertando que, sem essa disposição, o trabalho correccional se tornará ineficaz.

Além da questão estrutural, o entrevistado destaca a importância de mudar a mentalidade dos corregedores, que devem atuar de forma proativa na busca de soluções e na prevenção de desvios de conduta. Ele critica a postura meramente punitiva, defendendo uma atuação que busque identificar as causas dos problemas e propor melhorias nos processos. Ele defende que a Corregedoria deve atuar como um órgão de inteligência, identificando os riscos e propondo medidas para fortalecer o sistema de integridade.

Com base nas perspectivas dos entrevistados colocadas acima, os principais desafios para a atuação correccional preventiva podem ser resumidos no quadro 9 a seguir.

Quadro 9 – Principais desafios enfrentados pelas Unidades de Corregedoria Setoriais da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro (Continua)

CATEGORIA DE DESAFIO	DESAFIO ESPECÍFICO
Falta de recursos	<p>Escassez de recursos logísticos e humanos: A ausência de estrutura física adequada, como salas próprias para funcionamento da Corregedoria e para oitivas e falta de pessoal de apoio, prejudica o trabalho correccional;</p> <p>Falta de verba: A realização de campanhas de conscientização, produção de materiais informativos e treinamentos demandam recursos financeiros que muitas vezes são insuficientes.</p>
Questões estruturais e normativas	<p>Ausência de normatização técnica unificada e atualizada: Necessidade de reunir e atualizar a legislação correccional. A falta de um padrão normativo dificulta a atuação preventiva das diferentes UCS. A legislação correccional em vigor é considerada antiga e desatualizada, dificultando o conhecimento dos direitos e deveres dos servidores.</p> <p>Falta de clareza na legislação: A Lei nº 7.989/2018 menciona a função preventiva, mas não detalha como ela deve ser exercida, deixando os corregedores sem uma orientação clara.</p> <p>Falta de métricas adequadas: A ausência de indicadores para avaliar o trabalho preventivo dificulta a demonstração de sua efetividade e pode levar a uma avaliação do trabalho correccional baseada apenas no número de processos instaurados.</p>
Cultura organizacional e percepção	<p>Cultura reativa predominante e mentalidade dos Corregedores: A Corregedoria muitas vezes opera de forma reativa, focando na punição após a ocorrência de irregularidades, em detrimento de ações preventivas. A persistência de uma mentalidade exclusivamente punitiva em alguns corregedores pode impedir a priorização da atuação preventiva.</p>

Quadro 9 – Principais desafios enfrentados pelas Unidades de Corregedoria Setoriais da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro (Continuação)

Cultura organizacional e percepção	<p>Percepção negativa da Corregedoria: Muitos servidores e a alta administração veem a Corregedoria apenas como um órgão punitivo e fiscalizador, gerando desconfiança, medo e resistência à atuação preventiva. A imparcialidade da Corregedoria pode gerar descontentamento na alta administração, dificultando o apoio às ações preventivas.</p> <p>Falta de apoio e autonomia: A atuação preventiva muitas vezes depende do apoio da alta administração e de outras unidades da administração, o que nem sempre ocorre. A influência política também pode ser um fator prejudicial, limitando a autonomia dos corregedores.</p> <p>Falta de conscientização e valorização: Há uma dificuldade em fazer os servidores e a Alta Administração compreenderem a importância do trabalho preventivo da Corregedoria para a melhoria da gestão pública.</p> <p>Resistência à fiscalização: A atuação da Corregedoria, mesmo na vertente preventiva, pode ser vista como uma interferência na autonomia dos gestores, gerando resistência.</p> <p>Dificuldade em promover a gestão de riscos: Há uma percepção de que os órgãos não dão a devida atenção à administração de riscos, que é fundamental para a atuação preventiva.</p>
Capacitação e treinamento contínuos	<p>Falta de conhecimento e capacitação: Alguns corregedores podem não ter o conhecimento técnico adequado sobre como desenvolver e implementar ações preventivas eficazes. A falta de capacitação contínua também dificulta a atualização sobre as melhores práticas e a legislação.</p>
Integração institucional	<p>Dificuldade de comunicação e interação: A falta de comunicação e de interação entre a Corregedoria e outros órgãos de controle interno dificulta a identificação e o tratamento preventivo de riscos. O isolamento da Corregedoria frente à alta administração e setores do órgão também foi apresentado como dificuldade.</p>

Fonte: A Autora, 2025.

3.4 Propostas de boas práticas que podem ser adotadas pelas Corregedorias para a prevenção de forma a fortalecer a Governança Pública do Estado do Rio de Janeiro

Com base nas análises das entrevistas e na vivência da pesquisadora à frente da Unidade de Corregedoria Setorial da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro, apresenta-se nesta seção um conjunto de boas práticas preventivas voltadas à área correcional:

- a) **Investimento em capacitação e atualização contínua:** a capacitação e atualização dos servidores que atuam na área correcional são essenciais para garantir a qualidade e a efetividade dos trabalhos. Dessa forma, propõem-se: promover cursos, *workshops* e treinamentos sobre a área correcional, legislação, técnicas de investigação, ética e integridade; incentivar a participação em eventos e congressos para troca de experiências e atualização sobre as melhores práticas e criar um programa de desenvolvimento profissional contínuo para os servidores da Corregedoria.
- b) **Valorização institucional da Corregedoria e dos servidores que atuam na área correcional:** reconhecer a importância da Corregedoria, como um órgão estratégico para a promoção da integridade e da transparência na gestão pública e de seus servidores é fundamental para garantir eficiência e prevenir ilícitos disciplinares. Para tanto, sugere-se: investir na estrutura física e tecnológica da Corregedoria, garantindo os recursos necessários para o desempenho das atividades; valorizar os profissionais da Corregedoria, oferecendo remuneração adequada, oportunidades de crescimento e reconhecimento pelo trabalho realizado; promover a autonomia e a independência da Corregedoria, garantindo que suas decisões sejam tomadas de forma imparcial e técnica e implementar métricas para avaliar o trabalho preventivo da Corregedoria, indo além do número de processos instaurado.
- c) **Estabelecimento e fortalecimento de canais de diálogo e comunicação:** a grande maioria dos Entrevistados citaram o isolamento da Corregedoria e a falta de comunicação como desafio a ser superado pelos órgãos correccionais. Propõem-se: fomentar ações correccionais conjuntas com outros setores do órgão; utilizar as ações correccionais como um instrumento para identificar e divulgar boas práticas de gestão; promover reuniões com diretores e chefes setoriais para oferecer orientações e recomendações sobre como prevenir irregularidades e garantir a correta aplicação das normas; implementar canais de diálogo abertos e comunicação interna eficazes para incentivar a participação dos servidores e esclarecer o papel da Corregedoria como apoio à integridade e boa gestão, desmistificando sua imagem punitiva.
- d) **Implementação efetiva da cultura de *compliance*:** desenvolver trabalhos juntamente com a Unidade de Gestão de Integridade. Caso o órgão não tenha, a própria Corregedoria poderia desenvolver e implementar um plano de integridade abrangente, que inclua ações de prevenção, orientação e punição; promover a cultura de ética e integridade em todos os níveis da organização, por meio da criação de Código de Ética, instituição de Comissão de Ética, campanhas de conscientização, treinamentos e

- comunicação constante; estabelecer canais de denúncia seguros e confidenciais, garantindo a proteção dos denunciantes e assegurar a aplicação efetiva das sanções disciplinares, garantindo a responsabilização dos servidores que praticarem atos ilícitos.
- e) Mudança da Cultura Organizacional:** para superar a resistência à fiscalização e transformar a imagem da Corregedoria, é fundamental implementar um conjunto de ações estratégicas. Tais como: investir em programas de capacitação e comunicação interna, visando esclarecer o papel da Corregedoria como um órgão de apoio à integridade e à boa gestão, e não apenas punitivo; promover *workshops* e palestras sobre ética e conduta no serviço público, destacando a importância da prevenção de desvios; a Corregedoria deve adotar uma postura mais proativa, buscando soluções consensuais e atuando em conjunto com outras áreas do órgão. Isso inclui a criação de canais de diálogo aberto, a realização de reuniões periódicas para discutir questões de integridade e a oferta de consultoria preventiva; a alta administração precisa reconhecer a Corregedoria como um parceiro estratégico na construção de uma cultura organizacional ética e transparente, e não como um adversário. Para isso, é fundamental que a alta administração participe ativamente das iniciativas da Corregedoria, demonstrando seu compromisso com a integridade e a boa governança.
- f) Ações preventivas proativas e mecanismos alternativos:** adotar mediação e Termo de Ajustamento de Conduta como alternativas céleres aos procedimentos apuratórios; promover a transparência das ações da Corregedoria com divulgação de informações e replicação de boas práticas correcionais; realizar trabalho de inteligência para identificar e prevenir fraudes; implementar inspeções ordinárias com foco na orientação e prevenção, elaborar normas e procedimentos para minimizar riscos e fortalecer o controle interno; realizar análise de risco para identificar vulnerabilidades e propor medidas preventivas e emitir recomendações para criar ou fortalecer controles internos, visando tratar riscos e reduzir ações disciplinares.

O quadro comparativo a seguir detalha a relação desafios enfrentados, relacionados na seção anterior, e as boas práticas preventivas propostas nesta seção, emergente da análise das entrevistas com os responsáveis pelas Corregedorias da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.

Quadro 10 - Principais desafios enfrentados pelas Corregedoria e proposição de boas práticas preventivas (Continua)

DESAFIO	BOAS PRÁTICAS PREVENTIVAS
Escassez de recursos (logísticos, financeiros e humanos)	Buscar o apoio da alta administração para valorizar a função preventiva da Corregedoria e pleitear alocação de recursos adequados para a realização de ações preventivas, como capacitações e produção de materiais informativos.
Ausência de normatização técnica unificada e atualizada	Criar grupos de trabalho para propor alterações legislativas; revisão e atualização do Decreto-Lei 220/75, Decreto 7.526/84 (Manual do Sindicante) e de outras legislações correlatas; edição de decretos, portarias ou outros instrumentos normativos que especifiquem as ações preventivas que as Corregedorias devem realizar; elaborar manuais e cartilhas com orientações sobre práticas preventivas para os servidores promover a troca de informações e a padronização de procedimentos com outras Corregedorias através da Rede de Corregedoria.
Falhas na comunicação institucional	Implementar canais de diálogo abertos e comunicação interna eficazes para incentivar a participação dos servidores e esclarecer o papel da Corregedoria como apoio à integridade e boa gestão, desmistificando sua imagem punitiva; fomentar ações correcionais conjuntas com outros setores do órgão; utilizar as ações correcionais como um instrumento para identificar e divulgar boas práticas de gestão; promover reuniões com diretores e chefes setoriais para oferecer orientações e recomendações sobre como prevenir irregularidades e garantir a correta aplicação das normas.
Imagem associada a um perfil punitivo e resistência a fiscalização	Adotar uma abordagem mais orientadora e preventiva nas inspeções e atividades correcionais; divulgar as ações preventivas realizadas e seus benefícios para a gestão; implementar a abordagem apreciativa, reconhecendo e valorizando as boas práticas; investir em programas de capacitação e comunicação interna, visando esclarecer o papel da Corregedoria como um órgão de apoio à integridade e à boa gestão, e não apenas punitivo; adotar uma postura mais proativa, buscando soluções consensuais e atuando em conjunto com outras áreas do órgão.
Falta de apoio da alta administração	Demonstrar os benefícios da atuação preventiva para a eficiência, economicidade e imagem da gestão pública; buscar o alinhamento das ações da Corregedoria com os objetivos estratégicos do órgão e buscar a integração da Corregedoria com outras áreas do Controle Interno e da gestão.
Cultura reativa predominante	Priorizar a atuação preventiva através do mapeamento de riscos e da implementação de controles internos preventivos; utilizar as correições ordinárias como oportunidades de orientação; fomentar a mediação e mecanismos alternativos para solução de conflitos.
Falta de conhecimento sobre a função preventiva	Realizar palestras, <i>workshops</i> e treinamentos sobre a importância e as formas de atuação preventiva da Corregedoria; elaborar e divulgar normativas internas, manuais e cartilhas com orientações preventivas.
Falta de métricas adequadas para avaliar o trabalho correcional	Desenvolver e implementar indicadores para mensurar a efetividade das ações preventivas, indo além do número de processos punitivos instaurados; as métricas podem incluir a redução de irregularidades em áreas específicas após ações preventivas, o aumento do conhecimento dos servidores sobre normas e procedimentos, e o aumento da procura por orientações preventiva.

Quadro 10 - Principais desafios enfrentados pelas Corregedoria e proposição de boas práticas preventivas (Continuação)

Interferências políticas	Fortalecer a autonomia e a independência da Corregedoria para garantir a imparcialidade nas ações; fundamentar as recomendações e decisões em critérios técnicos e legais.
Cultura da impunidade	Promover a conscientização dos servidores sobre seus deveres e responsabilidades; garantir a aplicação consistente das normas e a responsabilização em casos de desvios, como forma de prevenção para o futuro.
Mentalidade dos corregedores focada na punição	Incentivar a capacitação dos corregedores em temas de prevenção e gestão de riscos e promover a troca de experiências com Corregedorias que possuam forte atuação preventiva.
Órgãos de controle isolados	Fortalecer a Rede de Corregedorias para a troca de experiências, conhecimentos e boas práticas e incentivar a participação em eventos e fóruns promovidos por outros órgãos de controle.

Fonte: A Autora, 2025.

Em suma, o quadro 10 sintetiza os principais desafios para atuação preventiva identificados pelos profissionais que atuam nas UCS da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro. Revela obstáculos que vão desde a escassez de recursos e a ausência de normatização unificada até questões culturais como a imagem punitiva e a cultura reativa. Em contrapartida, são propostas um conjunto de boas práticas preventivas que visam mitigar esses desafios e fortalecer a atuação das Corregedorias como agentes de integridade e boa governança. A implementação dessas práticas, que incluem a busca por apoio da alta administração, a modernização normativa, a melhoria da comunicação institucional e a adoção de uma postura mais orientadora, representa um caminho promissor para a prevenção de irregularidades, a otimização da gestão pública e, conseqüentemente, para o fortalecimento da Governança Pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dissertação analisou a atuação das Corregedorias no contexto da Lei nº 7.989/2018, destacando sua importância como instrumento de fortalecimento da Governança Pública no Estado do Rio de Janeiro. Os resultados da pesquisa indicam que, ao ampliarem sua atuação para além do caráter exclusivamente punitivo, as Corregedorias assumem um papel estratégico na construção de uma cultura institucional voltada para a integridade e a ética. Nesse sentido, sua contribuição se reflete não apenas na prevenção de irregularidades, mas também na melhoria da gestão pública e no fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições estatais.

Os dados coletados na pesquisa de campo, por meio de uma abordagem qualitativa de caráter exploratório e descritivo, evidenciaram a complexidade que envolve a atuação das Corregedorias. A etapa inicial da pesquisa demonstrou que a maioria dos órgãos da Administração Direta do Estado do Rio de Janeiro possui estruturas correcionais e Corregedores nomeados, ligados à alta gestão, indicando reconhecimento da importância do tema. No entanto, persistem órgãos com lacunas estruturais e falta de dedicação exclusiva em algumas Corregedorias.

As atividades preventivas predominantes são normativas e de recomendação, com menor ênfase em capacitação e mapeamento de riscos, sugerindo espaço para maior diversificação e proatividade na atuação preventiva das Corregedorias. A etapa das entrevistas em profundidade, permitiu identificar os principais desafios enfrentados na consolidação da função preventiva. Entre esses entraves, destacam-se a escassez de recursos, a ausência de normatização unificada e atualizada, falhas na comunicação institucional, cultura organizacional e a imagem punitiva da Corregedoria são apontados como causas centrais.

Em contrapartida, a pesquisa identificou um conjunto de boas práticas preventivas como efeitos desejados para mitigar esses entraves, incluindo a busca por apoio da alta administração, a criação de grupos de trabalho para revisão normativa, a implementação de canais de diálogo eficazes, a adoção de uma abordagem mais orientadora, capacitação e treinamentos contínuos e a demonstração dos benefícios da atuação correcional preventiva. A implementação dessas boas práticas pode consolidar a atividade correcional como pilar da gestão pública, contribuindo para a construção de um Estado mais transparente, ético e eficiente.

O objetivo desta pesquisa, de compreender as funções preventivas da Corregedoria que contribuem para o fortalecimento da Governança Pública, foi alcançado através da discussão

dos conceitos de Governança Pública, controle e prevenção na Administração Pública e Corregedoria. Além disso, por meio da etapa preliminar e das entrevistas de profundidade com alguns Corregedores foi possível descrever como atuam e analisar como as Corregedorias da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro se encontram em relação à função prevenção.

Em resposta ao problema de pesquisa proposto, constatou-se que a atuação preventiva da Corregedoria efetivamente fortalece a Governança Pública no Estado do Rio de Janeiro. Apesar disso, a adoção efetiva dessas práticas ainda é incipiente e enfrenta diversos desafios. A consolidação desse modelo preventivo requer mudanças estruturais e, sobretudo, uma transformação gradual na cultura organizacional, que ainda está em andamento no Estado.

A relevância acadêmica deste estudo residiu na exploração de uma área fértil de investigação, na sedimentação do histórico teórico e na percepção dos Corregedores. A contribuição deste estudo está na abordagem de um tema pouco explorado na literatura acadêmica: a atuação correcional. Ao destacar a função preventiva das Corregedorias, a pesquisa procurou suprir uma lacuna importante nas discussões sobre Governança Pública. A análise da Lei nº 7.989/2018, que incorporou a prevenção como um dos pilares da atividade correcional, permitiu uma compreensão mais ampla do papel estratégico das Corregedorias na promoção de um Estado mais íntegro e eficiente.

A pesquisa demonstra que a persistente percepção punitiva das Corregedorias dificulta sua plena integração como instrumentos de Governança Pública. A superação desse viés requer a adoção de boas práticas, como a capacitação contínua e o fomento ao diálogo aberto e colaborativo. Os resultados deste estudo fundamentam futuras investigações, tanto para avaliar a efetividade da Lei nº 7.989/2018 quanto para otimizar a atuação correcional, priorizando a integridade, a transparência e a eficiência na gestão pública.

Estudos futuros poderiam aprofundar a análise da eficácia das práticas preventivas, por meio de avaliação de impacto em diversos órgãos do executivo. Investigar a visão e o envolvimento dos servidores com as ações preventivas, bem como seus resultados concretos na diminuição de irregularidades e na melhoria da gestão, pode gerar *insights* relevantes. Além disso, a comparação de modelos preventivos de corregedorias em diferentes unidades federativas ou esferas de governo poderia enriquecer o debate e identificar novas abordagens para fortalecer a *accountability* e a Governança Pública.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Luiz Guilherme; VILAS BOAS, Luiz Henrique; FERREIRA, Ana; ZANOLA, Fernanda. **Validade e confiabilidade em pesquisas qualitativas**: uma discussão sobre critérios de rigor em técnicas projetivas. Porto Alegre: ENEPQ, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325722561_Validade_e_Confiabilidade_em_Pesquisas_Qualitativas_Uma_Discussao_Sobre_Criterios_de_Rigor_em_Tecnicas_Projetivas. Acesso em: 31 jul. 2024.
- ARAÚJO, V. C. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho**. Brasília: ENAP, 2002. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/661>. Acesso em: 18 set. 2024.
- AYRES, Ian; BRAITHWAITE, John. Responsive Regulation: Transcending the Deregulation. **Oxford: Oxford University Press**, 1992. Disponível em: <https://johnbraithwaite.com/wp-content/uploads/2016/06/Responsive-Regulation-Transce.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2025.
- AZIZ, Mohamad; AB RAHMAN, Hilmi; ALAM, Md. Mahmudul; SAID, Jamaliah. Enhancement of the Accountability of Public Sectors through Integrity System, Internal Control System and Leadership Practices: A Review Study. **Procedia Economics and Finance**, v 28, p. 163-169, 2015. 10.1016/S2212-5671(15)01096-5. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/283967703_Enhancement_of_the_Accountability_of_Public_Sectors_through_Integrity_System_Internal_Control_System_and_Leadership_Practices_A_Review_Study. Acesso em 06 jun. 2024.
- BANDEIRA PEREIRA, André; MARTINEZ PEREZ FILHO, Antônio; BONOTTO BARBOZA, Rosângela. O compliance e a nova gestão pública como uma tentativa de prevenção e combate à corrupção. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 137-154, 2021. DOI: 10.25061/2527-2675/ReBraM/2021.v24i3.1277. Disponível em: <https://revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/1277>. Acesso em: 18 set. 2024.
- Bardin Laurence. **Análise de conteúdo**. Ed.rev.ampl. São Paulo: Edições 70 Brasil; [1977] 2016.
- BEVIR, Marcos. Governança democrática: uma genealogia. **Rev. Sociol. Polit.**, v. 19, n. 39, p. 103-114, jun. 2011. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rsp/article/view/31688/20208>. Acesso em: 06 jun. 2024.
- BERLE, Adolf; MEANS, Gardiner. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932. Disponível em: <https://digitalcommons.law.seattleu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2584&context=sulr>. Acesso em 30 ago. 2024.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 7 abr. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. 2. ed. Brasília, DF: Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste (Coestado), Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2a Edição, 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_combate_fraude_corrupcao_2_edicao.pdf. Acesso em: 30 ago. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018. xxv, 458 p.

CASTRO, M. C. C. S.; Barbosa Neto, J. E.; Cunha, J. V. A. Governança Pública: uma Revisão Sistemática de sua Aplicação a Entes Públicos. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, 25, n.2, 215-235. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v25i2.2695>. Acesso em: 08 jan. 2025.

CAVALCANTE, P.; Pires, R. Governança Pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental. **Boletim de Análise Político-Institucional**, v. 1, p. 19-15, 2018. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8891/1/Bapi_19%20completo.pdf, Acesso em 13abr. 2024.

CAVALCANTE, M. C. N.; DE LUCA, M. M. M. Controladoria como instrumento de governança no setor público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, [S. l.], v. 7, n. 1, 2013. DOI: 10.17524/repec.v7i1.138. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/138>. Acesso em: 27 set. 2024.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. **European Governance a white paper**. Bruxelas, 25 de julho de 2001. Disponível em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_10. Acesso em: 23 jun. 2024.

COOPERRIDER, David. L.; WHITNEY, Diana; STAVROS, Jacqueline M. **Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

COPATTI, L. C. A instituição fiscal independente como mecanismo de boa governança nas finanças públicas. **Rev. de Direito Administrativo e Gestão Pública**, Maranhão, v. 3, n. 2, p. 96-114, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/rdagp/article/view/2611/0>. Acesso em 29 ago. 2024.

COSO. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. **Fraud Risk Management Guide. Executive Summary**. Set. 2016. Disponível em: https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_02c01fde6552479196535bcfee8ea60e.pdf. Acesso em: 26 jul.2024.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED, 296 páginas, 2010.

ESPÍNOLA, D. **Para que(m) serve a governança pública?** Uma análise da implementação da política de governança na Funasa. Brasília, DF: ENAP, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6780>. Acesso em: 14 mar. 2024.

FREIRE, D.A.A.; BATISTA, P.C. de S. Natureza Preventiva do Controle Interno no Setor Público. **Revista Controle**, Fortaleza, v.15, n.2, p;380-413. 2017.

FREDRICKSON, B. L.; The role of positive emotions in positive psychology. **American Psychologist**, v. 56. n. 3, p. 218-226, 2001. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11315248/>. Acesso em: 14 mar. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, A. de O.; PETER, M. da G. A.; MACHADO, M. V. V.; OLIVEIRA, T. E. A Institucionalização da Controladoria no Âmbito do Poder Executivo Municipal no Estado do Ceará. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 16, n. 1, 2013. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/511>. Acesso em: 9 abr. 2025.

GUERRA, E. M. **Os controles externo e interno da administração pública**. 2. ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

GLOCK, J. O. **Sistema de controle interno na administração pública**: orientação técnica para a estruturação e operacionalização de controles internos preventivos, baseados em avaliação simplificada de riscos. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2015.

GORRISSSEN, Einar. O papel da Iniciativa de Desenvolvimento da INTOSAI (IDI) no fortalecimento da capacidade e do desempenho das instituições superiores de auditoria nos países em desenvolvimento. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, Emerald Group Publishing Limited, v. 32, n. 4, p. 729-733, setembro, 2020.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf. Acesso em: 18 set. 2024.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 48, n. 2, p. 87–125, 2008. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/36604>. Acesso em: 30 ago. 2024.

LEVI-FAUR, David. (2012). From "Big Government" to "Big Governance"?. **The Oxford Handbook of Governance**. 10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/286958228_From_Big_Government_to_Big_Governance. Acesso em 26 abr. 24.

LIMA, Fabiana Vieira e Silva, Isadora Junkings. O papel correccional no contexto da integridade pública. **Publicações da Escola da AGU**. Brasília, v.13; n. 01; p 1-34s; jan./abr. 2021. ISSN-2525-3298. Disponível em: https://mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servi

[cos_produtos/bibli_informativo/2021_Periodicos/Publ-Esc-AGU_v.13_n.01.pdf](#). Acesso em: 26 abr 24.

LIMA NETO, R. L. **Sistema de controle interno no anteprojeto de lei orgânica da administração pública federal**: percepção dos servidores da Controladoria-Regional da União no Estado de Pernambuco. 2012. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/23ca0b9d-348a-48da-9f76-7bd40f99c828/content>. Acesso em: 17 jun. 2024.

LIMA, Rogério de Araújo. Os Artigos Federalistas. A contribuição de James Madison, Alexander Hamilton e John Jay para o surgimento do Federalismo no Brasil. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília a. 48 n. 192 out./dez. 2011. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/242934/000936215.pdf?seque>. Acesso em: 26 ago. 2024.

LYNN, Jr., L. E.; Heinrich, C. J.; Hill, C. J. **Improving governance**: a new logic for empirical research. Washington: Georgetown University Press, 2000. Disponível em: <https://press.georgetown.edu/Book/Improving-Governance>. Acesso em 17 jun. 24.

LYNN, L. E. Jr , & Malinowska, A.. How are patterns of public governance changing in the US and the EU? It's complicated. **Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice**, v.20, n.1, p.36-55, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/264166438_Are_Patterns_of_Public_Governance_Changing_A_Study_of_Immigration_Migrant_Education_and_Bilingual_Education_Policies_in_the_United_States_and_the_European_Union>. Acesso em 31 jul. 24.

KHEMANI, Stuti; Dal Bó, Ernesto; Ferraz, Claudio; Finan, Frederico Shimizu; Stephenson Johnson, Corinne Louise; Odugbemi, Adesinaola Michael; Thapa, Dikshya; Abrahams, Scott David (2016). **Making politics work for development**: harnessing transparency and citizen engagement. Policy Research Reports. Washington, D.C.: World Bank Group. Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/en/268021467831470443/Makingpolitics-work-for-development-harnessing-transparency-and-citizen-engagement>. Acesso em: 05 ago. 24.

KINZLER, Édina & Mello, Gilmar. Influence of internal control on the effectiveness of public governance in Paraná municipalities. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v.22., p.1-17, e3389. 2023. 10.16930/2237-7662202333892. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/374377628_Influence_of_internal_control_on_the_effectiveness_of_public_governance_in_Parana_municipalities. Acesso em 27 set. 2024.

KLIKSBERG, B. Um novo paradigma em Gestão Pública. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 66, n. 3, p. 475 - 490, 2015. DOI: 10.21874/rsp.v66i3.1224. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1224>. Acesso em: 9 abr. 2025.

IFAC, The International Federation of Accountants. **Governance in the public sector**: a governing body perspective. New York, 2001. Disponível em: <https://www.ipsasb.org/publications/study-13-governance-public-sector-0>. Acesso em: 27 set. 2024.

IFAC, The International Federation of Accountants. **Comparison of Principles**, 2013. Disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Comparison-of-Principles.pdf>. Acesso em: 27 set. 2024.

MADISON, James; HAMILTON, Alexander; JAY, John. **Os artigos federalistas**. Trad. Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/242934/000936215.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 26 set. 2024.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARINI, C.; MARTINS, H. Um governo matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Madrid, 2004. **Anais**. Madrid, 2004. Disponível em: https://www.academia.edu/3261494/Um_governo_matricial_estruturas_em_rede_para_gera%C3%A7%C3%A3o_de_resultados_de_desenvolvimento. Acesso em: 18 set.2024.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público: ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 8, p. 56419–56441, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n8-105. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/51032>. Acesso em: 26 ago. 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 109–134, 2010. DOI: 10.21118/apgs.v2i1.4015. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 18 set. 2024.

MEDEIROS, Alice Bernardo Voronoff de. **Por um discurso de justificação e aplicação para o direito administrativo sancionador no Brasil**. 2017. 316 f. Tese (Doutorado em Direito Civil Constitucional; Direito da Cidade; Direito Internacional e Integração Econômica; Direi) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://www.bdt.d.uerj.br:8443/handle/1/9347>. Acesso em 20 jul. 2024.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio da pesquisa social**. São Paulo: Vozes, 2009.

MIRANDA RODRIGUES, A. Public compliance e prevenção da corrupção. **Revista Científica do CPJM**, [S. l.], v. 1, n. 03, p. 41–64, 2022. Disponível em: <https://rcpjm.cpjm.uerj.br/revista/article/view/60>. Acesso em: 18 set. 2024.

MORAES, Ana Cláudia de. Uma (re)leitura do poder correccional no Estado Democrático de Direito: prevenção versus repressão. **Revista da CGU** Edição Especial - Correição / Presidência da República, Controladoria-Geral da União. - Ano VI, Julho/2011. Brasília: CGU, 2011. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/44242>. Acesso em 15 mai. 2024.

NARDES, João Augusto Ribeiro; ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; VIEIRA, Luis Afonso Gomes. *Governança Pública: O desafio do Brasil*. 3. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

OECD, Organization for Economic Co-operation and Development. **OECD principles of corporate governance**. 2004. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-principles-of-corporate-governance-2004_9789264015999-en>. Acesso em 18 set. 24.

OFFE, Claus. Governance: An “Empty Signifier”?. *Constellations*, Oxford, v.16, p. 550 – 562, 2009. 10.1111/j.1467-8675.2009.00570.x. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228020266_Governance_An_Empty_Signifier. Acesso em: 17 jun. 2024.

OLIVEIRA JÚNIOR, Temístocles; RODRIGUES, Karina; SILVA, Suylan; BERGUE, Sandro Trescastro. Integridade, ética e combate à corrupção no campo da administração pública brasileira: Desafios conceituais e horizontes possíveis. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 29, e92312, 2024. DOI: 10.12660/cgpc.v29.92312. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/385436884_Integridade_etica_e_combate_a_corrupcao_no_campo_da_administracao_publica_brasileira_Desafios_conceituais_e_horizontes_posiveis. Acesso em: 7 abr. 2025

PACICO, J. C.; BASTIANELLO, M. R. **Origens da psicologia positiva**. In. HUTZ, C. S.(Org). *Avaliação em psicologia positiva*. Porto Alegre: Armed. 2014. Disponível em: <https://portalidea.com.br/cursos/psicologia-positiva-apostila01.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2024.

PAINES, A. T.; Aguiar, M. R. V.; Pinto, N. G. M. A governança no setor público segundo a Ifac: uma análise dos Institutos Federais da região Sul do Brasil. *Nucleus*, v. 15, n. 1, p. 351-366, abr. 2018. Disponível em: <<https://nucleus.feituverava.com.br/index.php/nucleus/article/view/2943>>. Acesso em: 18 set. 24.

PEREIRA, César; SCHWIND, Rafael Wallbach. Autossaneamento (*self-cleaning*), inidoneidade e suspensão do direito de licitar: lições do direito europeu e norte-americano. **Fórum De Contratação e Gestão Pública – FCGP**, Belo Horizonte, ano 14, n. 165, p. 23-29, set. 2015. Disponível em: https://www.academia.edu/43191127/Autossaneamento_self_cleaning_inidoneidade_e_suspe%C3%A3o_do_direito_de_licitar_li%C3%A7%C3%B5es_do_direito_europeu_e_norte_americo. Acesso em: 07 abr. 2025.

PREVENIR. In: DICIONÁRIO Priberam da Língua Portuguesa. Online. Priberam Informática, 2024. Disponível em: <<https://dicionario.priberam.org/prevenir>>. Acesso em: 17 jun. 2024.

RAMOS, Flávia Leal. **Ações de controle promovidas pelas unidades correicionais dos órgãos e entidades do poder executivo de Minas Gerais**: importância, alcance e benefícios para a gestão pública. Monografia (especialização) - Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/32275?mode=full>. Acesso em: 14 mar. 2024.

RAMOS, S. S.; VIEIRA, K. M.; PARABONI, A. L. Governança Corporativa em Organizações Públicas: Aplicação do Limpe na Mesorregião Centro-Ocidental Rio-Grandense. *Revista Administração em Diálogo - RAD, [S. l.]*, v. 19, n. 1, p. 01–31, 2017.

DOI: 10.20946/rad.v19i1.22873. Disponível em:

<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/22873>. Acesso em: 27 ago. 2024.

RIO DE JANEIRO. **Decreto-Lei nº 220, de 18 de julho de 1975a**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 21 jul. 1975. Disponível em:

<https://www.alerj.rj.gov.br/legislacao/estatutos/decreto-lei-220-1975>. Acesso em: 4 abr. 2025.

RIO DE JANEIRO. **Decreto nº 4, de 15 de março de 1975b**. Estabelece a competência, aprova a estrutura básica da Secretaria de Estado de Administração e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 15 mar. 1975. Disponível em:

<https://leisestaduais.com.br/rj/decreto-n-4-1975-rio-de-janeiro-estabelece-a-competencia-aprova-a-estrutura-basica-da-secretaria-de-estado-de-administracao-e-da-outras-providencias?q=4&origin=instituicao>. Acesso em: 4 abr. 2025

RIO DE JANEIRO. **Decreto nº 2.479, de 8 de março de 1979**. Aprova o regulamento do Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 9 mar. 1979. Disponível em:

<https://www.alerj.rj.gov.br/legislacao/decretos/decreto-2479-1979>. Acesso em: 4 abr. 2025.

RIO DE JANEIRO. **Decreto nº 49.213, de 24 de julho de 2024**. Institui a Rede de Corregedorias do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro – REDECOR-RJ, na forma da Lei Estadual nº 7.989, de 14 de junho de 2018, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 25 jul. 2024. Disponível em:

<https://leisestaduais.com.br/rj/decreto-n-49213-2024-rio-de-janeiro-institui-a-rede-de-corregedorias-do-poder-executivo-do-estado-do-rio-de-janeiro-redecor-rj-na-forma-da-lei-estadual-no-7-989-de-14-de-junho-de-2018-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 4 abr. 2025.

RIO DE JANEIRO. **Lei nº 7.989, de 14 de junho de 2018**. Dispõe sobre o sistema de controle interno do poder executivo do estado do rio de janeiro, cria a controladoria geral do estado do rio de janeiro e o fundo de aprimoramento de controle interno, organiza as carreiras de controle interno, e dá outras providências. Disponível em:

<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/c8aa0900025feef6032564ec0060dfff/b66e1562bf96225f832582b1005bdf5?OpenDocument>. Acesso em: 26 jul. 2024.

RIO DE JANEIRO. Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro. **Manual para implantação de Sistemas de Controle Interno no âmbito das administrações públicas municipais e estadual do Estado do Rio de Janeiro**. 2017. Disponível em:

https://www.tce.rj.gov.br/documents/10180/81881016/MANUAL_CONTROLE_INTERNO%281%29.pdf. Acesso em 26 Jul.2024.

RIBEIRO, S. M. R. **Controle interno e paradigma gerencial**. Brasília, DF: ENAP, 1997. p. 4-28. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/698/1/17texto.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2024.

ROBERTS, N. C. Organizational Configurations: Four Approaches to Public Sector Manangment. In. BRUDNEY, J. L.; O'TOOLE, JR., L. J., RAINEY H. G. (Eds). **Advancing Public Management: New Developments in Theory, Methods, and Practice**. Washington D. C.: Georgetown University Press, 2001. Disponível

em:<https://www.researchgate.net/publication/328701393_Roberts_NC_Organizational_Conf

[igurations Four Approaches to Public Management In J L Brudney L O'Toole and HG Rainey eds Advancing Public Management Washington DC Georgetown University Press 2000 217-](#). Acesso em: 14 jun. 24.

RODRIGUES, M. U. (Org.). **Análise de Conteúdo em pesquisas qualitativas na área da Educação Matemática**. Curitiba, PR: Editora CRV, 2019.

RODRIGUES, Sávaia Maria Leite. Interfaces entre Governança, Integridade e Poder Sancionador. **Publicações da Escola da AGU**, Brasília, v.13; pg. 95; n. 01; Jan./abr. 2021. ISSN-2525-3298. Disponível em: https://mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/2021_Periodicos/Publ-Esc-AGU_v.13_n.01.pdf. Acesso em 26 abr 24.

ROSS, S. A. The economic theory of agency: The principal's problem. **The American Economic Review**, v.63, n.2, p 134–139, 1973. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/4721698_The_Economic_Theory_of_Agency_The_Principal's_Problem. Acesso em 30 ago. 2024.

SANTOS, R. R. dos; ROVER, S. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 732–752, 2019. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/79919>. Acesso em: 26 ago. 2024.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVPfvK9SxJ4DM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 jul. 2018

SELIGMAN, M; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Positive psychology. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 5-14, 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/11946304_Positive_Psychology_An_Introduction. Acesso em 02 fev. 2024.

SILVA, L. V., Machado, L., Saccol, A. (Org.), & Azevedo, D. **Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma Abordagem Prática**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012.

SILVA, T. C. ; MOTTA, F. M. *Accountability* na governança pública brasileira: diagnóstico do estado da arte do instituto e diálogos com o direito fundamental à boa administração. **Revista DIREITO UFMS**, Campo Grande, MS, v. 8, n. ed. especial, p. 58-78, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/revdir/article/view/18874>. Acesso em: 02 jul. 2024.

SIONEK, Luiza; MINEGUEL Assis, Dafne; FREITAS, Joanneliese. "Se eu soubesse, não teria vindo": implicações e desafios da entrevista qualitativa. **Psicologia em Estudo**, v 25. e44987, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340166829_SE_EU_SOUBESSE_NAO_TERIA_VINDO_IMPLICACOES_E_DESAFIOS_DA_ENTREVISTA_QUALITATIVA. Acesso em: 31 jul. 24.

SOUTO, Saulo Diógenes Azevedo Santos. **Configuração institucional da Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco**: uma perspectiva institucional e apreciativa. 2017. 131 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2017. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/7549>. Acesso em 14 jun. 24.

SOUZA, L. M. C. G; FARIA, E. F. Governança corporativa na administração pública brasileira: um processo em construção. **Revista Jurídica Direito & Paz**, v. 2, n. 37, p.273-292, 2017. ISSN 2359-5035,. Disponível em: <https://revista.unisal.br/lo/index.php/direitoepaz/article/view/729>. Acesso em: 14 mar. 2024.

SPINELLI, M. V. C.; CRUZ, H. C. Controle interno e prevenção da Corrupção. In: BLIACHERIENE, A. C.; BRAGA, M. V. A.; RIBEIRO, R. J. B. (Coords.). **Controladoria no Setor Público**. Belo Horizonte: Fórum, 2016. p. 219-235.

SVEIBY, Karl-Erik & Simons, Roland. Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work - An Empirical Study. **Journal of Knowledge Management**, v.6, n.5, 2002. 10.1108/13673270210450388. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/27480252_Collaborative_Climate_and_Effectiveness_of_Knowledge_Work_-_An_Empirical_Study. Acesso em 14 jun. 24.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 18 set. 2024.

TOURINHO, Felipe Cesar; MIGUEL PEIXE, Adriana Maria. **A importância do sistema de controle interno e de sua atuação preventiva na racionalização do gasto público**. Sindicirgs, 2020. Disponível em: <<https://www.sindicirgs.com.br/wp-content/uploads/2020/01/A-importancia-do-sistema-de-controle-interno-e-de-sua-atuacao-preventiva-na-racionalizacao-do-gasto-publico.pdf>>. Acesso em 05 jun 24.

TRAVAGLIA, Karina Ramos; CÉSAR, Claudia Stancioli. A importância do controle interno como instrumento de governança pública. **Revista Técnica dos Tribunais de Contas – RTTC**, Belo Horizonte, ano 3, n. 1, p. 141-151, dez. 2016. Disponível em: https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2020/04/RTTC_MIOLO_GRAFICA.pdf. Acesso em 05 jun. 24.

VASCONCELOS, Mauricio Abijaodi Lopes de. A Ressignificação do Direito Administrativo Disciplinar no Contexto de Integridade Pública e Prevenção de Faltas Funcionais. **Publicações da Escola da AGU**. Brasília, v.13; n. 01; pg. 163-191; Jan./abr. 2021. ISSN-2525-3298. Disponível em:https://mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/2021_Periodicos/Publ-Esc-AGU_v.13_n.01.pdf. Acesso em 26 abr 24.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA LIMA, F.; JINKINGS MELO SILVA, I. O papel correccional no contexto da integridade pública. **Publicações da Escola Superior da AGU**, [S. l.], v. 13, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/EAGU/article/view/2888>. Acesso em: 29 ago. 2024.

VIVEIROS, Bruno Rodrigues. **Governança pública na unidade de controle interno da Marinha do Brasil à luz do referencial básico de governança do Tribunal de Contas da União**. 2018. 132 f. Dissertação (Mestrado em Controle de Gestão) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://www.bdt.d.uerj.br/handle/1/8197>>. Acesso em 20 jul.24.

VORONOFF, Alice. Direito Administrativo Sancionador: um olhar pragmático a partir das contribuições da análise econômica do direito. **Rev. Direito. Adm**, Rio de Janeiro. v. 278, n.1, p.107-140, jan./abr.2019. Disponível em: <https://bd.tjdft.jus.br/items/9276d119-674f-4b29-bf21-808a9918c85e>. Acesso em 20 jul. 24.

WORLD BANK. **World Development Report 2008**. Washington: The World Bank, 2018. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/493851468316175854/pdf/Relatorio-anual-de-2008-do-Banco-Mundial-ano-em-perspectiva.pdf>. Acesso em 18 set. 24.

APÊNDICE A – Formulário para aplicação aos responsáveis pelas Unidades de Corregedoria Setoriais



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E
GESTÃO PÚBLICA**

Olá, meu nome é Juliana da Rocha Pereira, sou formada em Direito e discente do Mestrado Profissional em Controladoria e Gestão Pública da Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Este trabalho está sendo orientado pelos professores Dr. Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira e Dra. Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia docentes do referido programa.

Considero importante, antes de qualquer coisa, agradecer a você pela sua disponibilidade em contribuir para este estudo.

Em relação a esta pesquisa, tratará do tema “Corregedoria como ferramenta de Governança Pública”.

Ainda, é relevante informar que:

- As respostas individuais dos formulários serão mantidas em sigilo. Isto é, a análise será feita com base na agregação das respostas dos responsáveis pelas Corregedorias da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro e não de forma individualizada;
- A agregação dos dados obtidos será divulgada em trabalhos acadêmicos, conforme diretrizes éticas de pesquisa. Os participantes receberão o resultado agregado dos dados, bem como a dissertação no final da pesquisa.

A sua participação é opcional. A qualquer momento você pode entrar em contato comigo pelos seguintes meios: Celular, *Whatsapp* (21) 98555-5798 e Email: julianarp0212@gmail.com

1- Existe unidade organizacional com competência para tratar da matéria correcional dentro do órgão?

() sim

não

2- Caso positivo, existe agente público nomeado na função de Corregedor na Unidade de Corregedoria Setorial do órgão?

sim

não

3- O servidor nomeado para função de Corregedor está em desempenho exclusivo da atividade correcional?

sim

não

4- A Unidade de Corregedoria Setorial tem vinculação direta à alta administração da organização?

sim

não

5- O órgão no qual trabalha exerce quais tipos de atividades correcionais?

somente atividades correcionais preventivas.

somente atividades correcionais repressivas (punitivas).

atividades correcionais preventivas e punitivas.

6- Caso realize atividades de cunho preventivo, quais as principais atividades desenvolvidas em seu órgão?

palestras e capacitações

recomendações

normatizações na área correcional

mapeamento de riscos

outros. Exemplifique: _____

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E
GESTÃO PÚBLICA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Introdução

- Breve apresentação da entrevistadora;
- Agradecimento pela disponibilidade para a entrevista, que tratará do tema “Corregedoria como ferramenta de Governança Pública”;
- Explicações sobre o método de pesquisa, destacando:
 - Importância de opiniões sinceras;
 - Não haverá identificação dos respondentes;
 - Imparcialidade da entrevistadora;
 - Gravação da entrevista (Termo de Consentimento).

Bloco 1: Atuação correcional

- Me fale sobre seu trabalho na área correcional. Como começou a trabalhar nessa área?
- Na sua visão qual seria o papel da corregedoria na Administração Pública?
- Sente que seu trabalho faz alguma diferença para o seu órgão? Qual?
- Na sua visão, o que os servidores acham do trabalho desenvolvido nas Corregedorias?
- Na sua visão, como a alta administração avalia o trabalho desenvolvido pelas Corregedorias?
- A Lei 7.989/2018 mudou de alguma forma seu trabalho? Qual a contribuição da Lei para o desenvolvimento do seu trabalho?
- Você diria que possui autonomia para tomar decisões nos processos conduzidos pela sua Corregedoria?

- Como você avalia a autonomia que recebe para tomada de decisões nos processos conduzidos pela sua Corregedoria?
(Caso não surja espontaneamente durante o diálogo, indagar se a Unidade responsável pela atividade correcional está subordinada a Alta Administração, se consegue atuar de forma imparcial, independente e se há designação formal de titular).
- Na sua opinião, de uma forma geral, quais os principais desafios da atuação correcional no seu órgão e no Estado?
- Sugere alguma forma para melhorar as dificuldades relatadas?

Bloco 2: Prevenção na administração pública

- De acordo com sua experiência profissional, o que você entende por prevenção na Administração Pública?
- Na sua opinião, a atuação preventiva é uma atribuição da corregedoria?
- A Lei fala sobre a função preventiva correcional, o que isso quer dizer para você? Isso acontece de alguma forma no seu trabalho? É uma realidade?
- Na sua visão, é possível que a corregedoria atue de forma preventiva juntamente com sua atuação punitiva? Caso positivo, poderia citar exemplos de atuações conjuntas?
- A Unidade Correcional na qual trabalha já realizou ou realiza atividades de cunho preventivo correcional? Poderia citar exemplos?
- De acordo com sua experiência, quais são as principais dificuldades para a atuação correcional preventiva no seu órgão?
- Durante o desenvolvimento do seu trabalho na Corregedoria, já identificou ou replicou boas práticas de outros órgãos? Poderia citar as boas práticas identificadas ou replicadas e suas origens?
- Durante seu trabalho na Corregedoria, é possível identificar pontos positivos da gestão do seu órgão? Em que situações?
- Esses pontos positivos normalmente são destacados para a Alta Administração e servidores?

Bloco 2: Governança Pública

- De acordo com sua experiência profissional, para que serve a governança pública?
- Na sua visão, qual a importância da atividade correcional para a melhoria da gestão do seu órgão?
- Acredita que existe relação entre sua atividade e a segurança jurídica dos gestores e agentes públicos?
- Durante sua trajetória profissional já identificou alguma boa prática relacionada ao tema governança pública e corregedoria que gostaria de destacar?
- Lembra de algum caso, na sua vivência profissional, no qual a corregedoria foi importante para o gestor?
- De acordo com sua experiência profissional, quais seriam os maiores desafios para governança pública em seu órgão?
- No seu ponto de vista, de forma bem resumida, o que seria importante para melhorar a gestão no seu órgão? A corregedoria pode ajudar nisso?
- De acordo com sua experiência profissional, como os temas corregedoria, atuação preventiva e governança pública se relacionam?
- Para finalizar, de acordo com sua experiência profissional, gostaria de fazer alguma contribuição com os temas abordados nesta entrevista (corregedoria, prevenção e governança)?

- Comentários espontâneos.

- Agradecer e encerrar.

APÊNDICE C – Ficha de Recrutamento



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E
GESTÃO PÚBLICA

FICHA DE RECRUTAMENTO

Público-alvo: Responsáveis pelas Corregedorias do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.

Identificação do recrutado:

Nome: _____.

Formação acadêmica: _____.

Vínculo: () Estatutário () Comissionado () Terceirizado.

Órgão no qual atua: _____.

Atua há quanto tempo na área correcional: _____.

Desempenha outras funções além da Corregedoria? Quais? _____..

Juliana da Rocha Pereira
Mestranda em Controladoria e Gestão Pública/UERJ

APÊNDICE D – Termo de Consentimento

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
CONTROLADORIA E GESTÃO PÚBLICA**

ENTREVISTA - TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) na pesquisa de campo da estudante Juliana da Rocha Pereira, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Gestão Pública da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) que os objetivos do estudo são estritamente acadêmicos. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista gravada em áudio. Trechos dessa entrevista, na forma como falados, podem fazer parte do trabalho final, mas não serei identificado.

O acesso ao áudio e transcrição da entrevista será permitido apenas à mestranda e seus professores orientadores.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de _____.

Nome do (a) entrevistado(a):

_____.

Assinatura do(a) entrevistado(a):

_____.

Assinatura da mestranda:

_____.