

O consensualismo no Direito Administrativo Disciplinar: desafios, possibilidades e instrumentos¹

Consensualism in Administrative Disciplinary Law: challenges, possibilities, and instruments.

El consensualismo en el Derecho Administrativo Disciplinario: desafíos, posibilidades e instrumentos.

Júlio César Matos de Oliveira e Cristina Maria Zackseski

<https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v17i31.824>

Resumo: O artigo explora a transição do modelo tradicionalmente punitivo para uma abordagem consensual no Direito Administrativo Disciplinar, analisando seus fundamentos, desafios e aplicações práticas. O objetivo é compreender como essa mudança contribui para um sistema sancionador mais justo e democrático. As seções do artigo abordam os desafios culturais, normativos e práticos à implementação do consensualismo; os fundamentos constitucionais e econômicos que o justificam; e as diversas possibilidades de aplicação, como o Termo de Ajustamento de Conduta, a mediação e a suspensão condicional do processo. Os resultados demonstram que os instrumentos consensuais promovem celeridade, economia processual e soluções mais eficazes que a via tradicional. O artigo conclui que a adoção do consensualismo não enfraquece o controle estatal, mas o qualifica como um pilar estratégico para a boa gestão, aperfeiçoa a relação entre administração e administrado, além de fortalecer os valores do Estado Democrático de Direito.

Palavras-chave: Consensualismo, Direito Administrativo Disciplinar, Termo de Ajustamento de Conduta, Mediação, Suspensão Condicional do Processo.

Abstract: The article explores the transition from the traditionally punitive model to a consensual approach in Administrative Disciplinary Law, analyzing its foundations, challenges, and practical applications. The objective is to understand how this change contributes to a fairer and more democratic sanctioning system. The article's sections address the cultural, normative, and practical challenges to implementing consensualism; the constitutional and economic foundations that justify it; and the various application possibilities, such as the Conduct Adjustment Agreement, mediation, and the conditional suspension of proceedings. The results demonstrate that consensual instruments promote celerity, procedural economy, and more effective solutions than the traditional path. The article concludes that the adoption of consensualism does not weaken state control, but rather enhances it as a strategic pillar for good management, improves the relationship between the administration and the governed, in addition to strengthening the values of the Democratic State of Law.

Keywords: Consensualism, Administrative Disciplinary Law, Conduct Adjustment Agreement, Mediation, Conditional Suspension of the Proceeding.

1 Artigo submetido em 12/08/2025 e aceito em 16/09/2025.

Resumen: El artículo explora la transición del modelo tradicionalmente punitivo hacia un enfoque consensual en el Derecho Administrativo Disciplinario, analizando sus fundamentos, desafíos y aplicaciones prácticas. El objetivo es comprender cómo este cambio contribuye a un sistema sancionador más justo y democrático. Las secciones del artículo abordan los desafíos culturales, normativos y prácticos para la implementación del consensualismo; los fundamentos constitucionales y económicos que lo justifican; y las diversas posibilidades de aplicación, como el Término de Ajuste de Conducta, la mediación y la suspensión condicional del proceso. Los resultados demuestran que los instrumentos consensuales promueven celeridad, economía procesal y soluciones más eficaces que la vía tradicional. El artículo concluye que la adopción del consensualismo no debilita el control estatal, sino que lo califica como un pilar estratégico para la buena gestión, perfecciona la relación entre la administración y el administrado, además de fortalecer los valores del Estado Democrático de Derecho.

Palabras Clave: Consensualismo, Derecho Administrativo Disciplinario, Término de Ajuste de Conducta, Mediación, Suspensión Condicional del Proceso.

1. INTRODUÇÃO

O Direito Administrativo Sancionador, tradicionalmente caracterizado pela imposição unilateral de sanções, tem passado por uma profunda transformação, com a crescente adoção de instrumentos consensuais em substituição ao modelo estritamente punitivo. Essa mudança, impulsionada por princípios como a eficiência e a busca por soluções mais justas, revela uma transição para uma abordagem mais dialógica e pragmática no âmbito disciplinar.

Reformas recentes na legislação brasileira, como a Lei nº 13.655/2018 (que alterou a LINDB) e a Lei nº 14.230/2021 (que alterou a Lei de Improbidade Administrativa), buscam assegurar a proporcionalidade na aplicação de sanções. Esse movimento legislativo reforça a importância de um controle equilibrado, que garanta a eficácia da gestão sem comprometer direitos fundamentais (Araújo Júnior, Pacheco & Ferreira, 2024). De forma complementar, a crescente utilização de acordos no processo administrativo sancionador pressupõe a superação do princípio da legalidade estrita em favor de uma juridicidade mais ampla, que valoriza soluções negociadas (Araujo, Siqueira & Melo, 2020).

A escolha do procedimento disciplinar é apresentada não como uma opção, mas como uma necessidade de gestão pautada pela eficiência e proporcionalidade. Diante da escassez de recursos, torna-se imperativo ponderar a gravidade da falta e os custos do processo, utilizando instrumentos simplificados para casos de menor complexidade, sempre resguardando o contraditório e a ampla defesa (Alencar, 2010).

A relevância dessas alternativas é reforçada pela perspectiva econômica. Um estudo baseado em dados da Controladoria-Geral da União (CGU) es-

timou que o custo médio de um Processo Administrativo Disciplinar (PAD) é, em números atualizados, de R\$65.464,73², com uma duração média de 341 dias³. Tais dados evidenciam que a via tradicional acarreta custos significativos, o que justifica a formulação de políticas que otimizem seu uso (Nóbrega & Tabak, 2017).

A discussão também é enriquecida pela contraposição entre uma visão finalística da sanção (um fim em si mesma) e uma visão instrumental (um meio para alcançar objetivos sociais). A abordagem instrumental alinha-se ao Estado Democrático de Direito, pois conferiria ao gestor a flexibilidade para escolher a resposta mais adequada a cada infração, incluindo alternativas à punição, a partir de uma análise criteriosa e contextualizada dos seus efeitos práticos (Voronoff & Lima, 2024).

Diante do exposto, os diferentes enfoques — normativo, econômico e teórico — convergem para um panorama complexo do Direito Administrativo Disciplinar contemporâneo, demonstrando que o aprimoramento dos mecanismos de controle é um campo em construção. Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo, a partir de pesquisa bibliográfica, analisar o desenvolvimento do consensualismo, identificando seus fundamentos teóricos e jurídicos, suas manifestações práticas e os desafios decorrentes de sua implementação. O estudo parte de um viés crítico-propositivo, que procura não apenas descrever, mas também refletir sobre as limitações e potenciais dos métodos de resolução acordada de conflitos disciplinares, com vistas à construção de

2 Valor atualizado pelo IPCA acumulado entre janeiro de 2018 (mês subsequente à publicação do estudo de referência) e maio de 2025 (mês da elaboração do presente estudo).

3 Prazo atualizado pelas informações contidas no painel - Correição em Dados, disponível em: <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/corregedorias>. Acesso em 19/06/2025.

um sistema sancionador mais justo, eficiente e compatível com os princípios do Estado Democrático de Direito.

2. O DIREITO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR E A CONSENSUALIDADE

Neste tópico será trilhado um percurso teórico sobre a literatura que aborda o consensualismo no Direito Administrativo Disciplinar, de forma a apresentar os desafios da consensualidade para sua aplicação na seara disciplinar, seguindo pelos pressupostos constitucionais que viabilizariam a utilização do consenso neste campo do direito e, por fim, a sinalização das vantagens do consensualismo para o Direito Administrativo Disciplinar.

2.1. Os desafios do consensualismo no Direito Disciplinar

A incorporação de instrumentos consensuais no âmbito do Direito Administrativo Disciplinar revela-se um processo complexo, permeado por desafios de múltiplas ordens que afetam sua plena efetivação. Embora a consensualidade tenha se expandido notavelmente em outras esferas do direito sancionador, sua aplicação na responsabilização de servidores públicos precisa ser expandida, pois tem encontrado barreiras teóricas, normativas e institucionais profundamente arraigadas. A transição de um modelo tradicional, fundado na imperatividade, para práticas mais dialógicas no campo disciplinar enfrenta, assim, obstáculos estruturais e culturais que dificultam tanto sua implementação quanto sua legitimação (Avila, 2024; Lima, 2024).

Do ponto de vista teórico e cultural, um dos principais entraves residiria no forte enraizamento do paradigma imperativo no Direito Administrativo, que historicamente associa a autoridade estatal à unilateralidade e ao poder de polícia. Essa tradição, que enxerga o servidor em uma relação de sujeição especial, dificultaria a aceitação de soluções negociadas, frequentemente vistas como uma ameaça à efetividade das sanções e à própria supremacia do interesse público (Avila, 2024; Lima, 2024).

Tal mentalidade seria reforçada por uma herança do direito penal, que conferiria ao direito disciplinar um caráter predominantemente punitivo e retributivo. Essa influência faria com que a cultura administrativa tradicionalmente encarasse a sanção como uma atividade vinculada e um fim em si mesma, e não como uma ferramenta flexível de gestão, o que contrastaria com a orientação para resultados proposta pelo Estado moderno. Consequentemente, o paradigma sancionador seria amplamente aceito como o

único meio eficaz de correção, e a consensualidade seria confundida com leniência ou flexibilização indevida do controle (Fratini, 2022; Alves, Cardoso & Santos, 2024; Avila, 2024).

Agravando esse cenário, manifestaria-se um “medo” por parte dos gestores públicos em adotar soluções alternativas. Esse receio seria potencializado pela alta pessoalidade do direito disciplinar, em que acordos podem ser mal interpretados como favorecimentos indevidos. O contexto de escândalos de corrupção regulares no Brasil intensificaria essa cultura do medo, levando os administradores a preferirem a segurança da via punitiva tradicional em vez de buscar inovações que poderiam resultar em maior eficiência. A necessidade de arcar com um “ônus argumentativo” mais pesado para justificar medidas consensuais também contribuiria para essa resistência (Fratini, 2022).

Além das barreiras dogmáticas, um obstáculo igualmente significativo se apresentaria no campo normativo. A ausência de um arcabouço legal robusto e explícito que autorizasse a celebração de acordos no processo disciplinar imporia barreiras à sua adoção, gerando insegurança jurídica. A legislação federal, especialmente a Lei nº 8.112/1990, teria papel relevante na sustentação de um modelo procedimental rígido e verticalizado, centrado em comissões disciplinares e na formalização de ritos que não preveem alternativas colaborativas (Avila, 2024; Lima, 2024).

Experiências como a do Estado de São Paulo, que introduziu mecanismos consensuais por meio da Lei Complementar nº 1.361/2021, seria um exemplo de exceção que evidencia a regra, pois, antes disso, não havia previsão expressa nos estatutos locais que autorizasse práticas consensuais (Fratini, 2022). Mesmo a Lei de Mediação (Lei nº 13.140/2015), que prevê a autocomposição na administração pública, é considerada insuficiente pela falta de normas mais detalhadas e específicas para o âmbito disciplinar (Alves, Cardoso & Santos, 2024).

Por fim, emergem entraves de ordem prática e institucional que dificultariam a aplicação do consensualismo. A persistência de uma lógica centralizadora e hierárquica resistiria à horizontalização dos processos e à participação efetiva dos servidores, tornando mais difícil a criação de espaços de negociação, como também a burocracia e a lentidão dos procedimentos, herdadas de um modelo rígido, contrastariam com a busca por celeridade e eficiência, muitas vezes emperrando a resolução dos casos (Alves, Cardoso & Santos, 2024).

Somaria-se a isso a carência de formação téc-

nica e especialização jurídica para a condução de negociações complexas, bem como a ausência de regulamentações infralegais que orientem a atuação dos agentes públicos. O resultado seria uma cultura organizacional marcada pela cautela e pelo apego ao formalismo, que inviabilizaria inovações mesmo quando compatíveis com os princípios constitucionais da eficiência e da razoabilidade (Fratini, 2022; Lima, 2024).

Diante desse panorama, a literatura defende que a superação desses desafios exigiria mais do que alterações pontuais. Seria necessária uma transformação cultural na Administração Pública, alinhada a um avanço normativo. A consensualidade no direito disciplinar, embora não proponha substituir integralmente os instrumentos coercitivos, pode complementar a atuação sancionadora de forma eficaz, especialmente em casos de menor gravidade. O objetivo seria a construção de um modelo disciplinar mais dialógico, proporcional, ágil e alinhado aos fundamentos do Estado Democrático de Direito, capaz de promover a resolução efetiva dos conflitos em vez de se limitar à aplicação formal de sanções (Alves, Cardoso & Santos, 2024; Lima, 2024).

2.2. Os Fundamentos Constitucionais para a implementação soluções não punitivas

A arquitetura do Direito Administrativo Disciplinar no Brasil é o resultado de uma complexa e contínua evolução, marcada por profundas transformações paradigmáticas que refletem as próprias mudanças do Estado brasileiro. Para compreender o cenário contemporâneo, com seus desafios e debates, é necessário revisitar sua trajetória histórica, que partiu de um panorama cercado de desrespeito aos direitos dos servidores e arbitrariedade estatal.

No período anterior à Constituição Federal de 1988, o sistema disciplinar era um reflexo do autoritarismo, no qual a vontade política da Administração se sobrepunha à busca pela verdade material. O servidor público era tratado como um súdito, desprovido de garantias, em uma relação vertical em que a discricionariedade beirava o arbítrio. Um dos institutos mais emblemáticos desse período era a chamada “verdade sabida”, mecanismo que permitia a punição sumária com base unicamente na convicção pessoal da autoridade, negando em sua essência o devido processo legal.

A Constituição de 1988 operou uma ruptura drástica com esse passado, ao consagrar, em seu artigo 5º, inciso LV, os princípios do contraditório e da ampla defesa como cláusulas pétreas aplicáveis

a todos os processos, judiciais ou administrativos. A Carta Magna redesenhou o status do servidor, que deixou de ser objeto do poder estatal para se tornar sujeito de direitos, com garantias fundamentais oponíveis à própria Administração (De Sá, 2025).

A partir dessa transformação, a validade de qualquer processo disciplinar passou a ser condicionada à observância de um conjunto de princípios constitucionais. De Sá (2025) enfatiza, primeiramente, a tipicidade, que, embora mais flexível que no Direito Penal, exige que as condutas infracionais e suas sanções estejam previstas em lei para evitar arbitrariedade. Em segundo lugar, destaca-se a voluntariedade, princípio que veda a responsabilidade objetiva e garante que a responsabilização do agente público só ocorra se comprovada sua atuação com dolo ou culpa.

Adicionalmente, outros pilares sustentam o devido processo legal administrativo, como a observância da forma, que garante sua previsibilidade, e os princípios da ampla defesa e do contraditório, que asseguram ao acusado o direito de se manifestar e produzir provas. Por fim, os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade atuam como freios à discricionariedade na dosimetria da pena, exigindo que a sanção seja justa e adequada à gravidade da infração (De Sá, 2025).

Apesar desse arcabouço principiológico, a efetivação prática do sistema ainda revela lacunas. Ganzenmüller e Balsanelli (2007) abordaram a necessidade de modernização do processo, criticando a fragilidade e ineficiência de instrumentos como a Lei nº 8.112/1990, que, mesmo recepcionada pela Constituição, manteria uma lógica ultrapassada. Diante disso, os autores defendem uma evolução normativa para adequar o sistema aos princípios constitucionais. As soluções propostas incluem a sistematização de diferentes ritos processuais, a clara delimitação dos poderes das comissões, a segregação das funções de instauração, instrução e julgamento para maior imparcialidade, a ampliação da responsabilização para agentes terceirizados e a inovação nas penalidades, além do incentivo à transação administrativa para infrações de menor gravidade.

Essa visão crítica é compartilhada por outros autores. Freitas (2022) sustenta que a paralisia normativa resultaria no desrespeito a princípios constitucionais, apontando uma incompatibilidade teórico-prática e uma cultura que enxergaria o processo de forma meramente instrumental. Ele propõe um avanço para os conceitos de Administração Pública Dialógica. Já Araújo (2006) questiona se as garan-

tias de defesa são plenamente efetivadas, apontando a necessidade de uma autoridade julgadora que seja efetivamente isenta e de um regime legal claro de impedimentos e suspeições para as comissões.

Em linha com essa busca por soluções modernizantes, Fratini (2022) propõe uma revisão do conceito de devido processo legal. O autor defende que o direito disciplinar deve ser encarado como uma disciplina autônoma, superando a visão punitivista do direito penal. Sugere a implementação de “técnicas responsivas”, inspiradas na pirâmide de regulação, que escalona as medidas do diálogo a sanções mais graves, destacando também a crescente importância do consensualismo, por meio de práticas como o termo de ajustamento de conduta (TAC) e a suspensão condicional do processo (Fratini, 2022).

Finalmente, a importância de construir um sistema disciplinar que seja, simultaneamente, transparente, justo e eficaz é reforçada. O debate central é se o sistema deve ter como único objetivo punir ou se deve atuar como um mecanismo de prevenção e aprimoramento contínuo da gestão pública. A correta aplicação das normas disciplinares, em consonância com os princípios constitucionais, não apenas garantiria os direitos do servidor, mas contribuiria para a valorização do serviço público, fortalecendo a confiança da sociedade e promovendo um ambiente de trabalho pautado pela integridade e equidade (De Sá, 2025).

2.3. As possibilidades do consensualismo no Direito Disciplinar

A reconfiguração do Direito Administrativo Sancionador, impulsionada pelos valores do Estado Democrático de Direito, tem provocado um intenso debate sobre a necessidade de superar modelos tradicionais de atuação estatal, notadamente no campo disciplinar. Nesse cenário, o consensualismo emerge como uma alternativa alinhada às exigências contemporâneas de eficiência, participação e humanização das relações entre a Administração Pública e seus agentes.

Apesar dos obstáculos à sua implementação, a literatura demonstra que a adoção de soluções negociadas no âmbito disciplinar representa uma oportunidade para o aperfeiçoamento da área. A consensualidade é, nesse sentido, concebida como uma manifestação do espírito democrático, promovendo a substituição da lógica da imposição unilateral por uma nova racionalidade administrativa fundamentada na conciliação, na cooperação, na eficiência e,

em um patamar mais profundo, na fraternidade.

A viabilidade dessa transição paradigmática encontra amparo em um arcabouço normativo que, embora carente de maior regulamentação para o processo administrativo disciplinar (PAD), já fornece as bases para sua aplicação. O estudo de Guimarães (2025) aponta a existência de um microsistema de normas jurídicas que apoiam e legitimam o uso de métodos consensuais. Leis como a de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB), após as alterações da Lei nº 13.655/2018, e a Lei de Mediação (Lei nº 13.140/2015) seriam marcos legislativos que incentivam soluções autocompositivas na Administração Pública.

Essa evolução, conforme explorado por Avelar (2023) e Tesolin (2021), sinalizaria um afastamento do modelo tradicional de unilateralidade, reavaliando o PAD não apenas como garantia contra o arbítrio, mas como um espaço alinhado à participação e à democracia. Portanto, a implementação de métodos consensuais no direito disciplinar passaria a ser vista como uma exigência contemporânea, que deve ser guiada pela legitimidade e livre de pressões coercitivas, assegurando que o diálogo e a participação se tornem instrumentos para a pacificação social.

Dentro dessa nova perspectiva, a consensualidade deixaria de ser uma abordagem excepcional para se tornar um caminho regular. Avelar (2023) e Tesolin (2021) exploram a viabilidade de sua aplicação em diferentes momentos. Propõem, por exemplo, a “concertação substitutiva”, que celebraria um acordo antes da instauração de um PAD para evitar o dispêndio de tempo e recursos em casos em que a conduta e o dano permitam uma solução negociada. Discutem também a “concertação terminativa” ou “endoprocedimental”, que permitiria finalizar um PAD em curso por meio de um acordo, quando essa solução se mostrar mais racional. Embora uma regulamentação específica seja desejável, sua ausência não seria um impeditivo absoluto, desde que a atuação administrativa fosse devidamente motivada.

O artigo de Marques (2023) aborda a evolução do Direito Administrativo brasileiro para uma gestão mais consensual, destacando que a Lei 13.655/2018 (LINDB) autoriza a Administração a negociar acordos para finalizar irregularidades e situações contenciosas. A pesquisa concluiu que seria possível resolver processos disciplinares por meio de acordos, mesmo em circunstâncias que poderiam levar à demissão. Essa possibilidade, contudo, estaria condicionada à consulta ao órgão jurídico e à avaliação

de que a manutenção do acordo seria mais benéfica à prestação do serviço público do que a quebra do vínculo, sempre visando o interesse público.

Sob uma ótica complementar, Mello (2011) fundamenta as vantagens do consensualismo no pilar da eficiência. Nesse cenário, o PAD seria um procedimento participativo, e a eficiência se manifestaria pela busca de soluções alternativas, por meio do “controle consensual”. A ênfase no desfecho dialogado promoveria o respeito à dignidade humana, com a aplicação de instrumentos pactuais que demonstrariam que a eficiência transcende a mera celeridade, alcançando a capacidade de pacificar conflitos e reduzir gastos públicos, em uma abordagem humanista que aposta na reeducação do indivíduo.

O estudo de Preschlak (2025) explorou a implementação de práticas autocompositivas, focando em seus impactos econômicos e gerenciais, partindo do pressuposto de que, em um contexto de escassez de recursos, a gestão de conflitos por métodos consensuais seria uma necessidade estratégica. Suas conclusões defendem que tais práticas gerariam maior celeridade e economia processual, reduzindo a litigiosidade e os impactos negativos dos processos disciplinares aos servidores e no ambiente organizacional.

Elevando a discussão a um patamar principiológico, Guimarães, Dias e Machado (2023) propõem uma fundamentação para os métodos consensuais ancorada no valor constitucional da fraternidade. As autoras criticam a rigidez do modelo disciplinar vigente e apresentam os métodos consensuais como mecanismos que promoveriam a eficiência e assegurariam o respeito à dignidade humana. A fraternidade orientaria uma nova racionalidade administrativa, baseada no diálogo e na confiança mútua, legitimando práticas como mediação e acordos substitutivos.

Em síntese, a análise da literatura revela uma convergência sobre as vantagens da consensualidade. A utilização de métodos consensuais aprimoraria a função correccional do Estado, promovendo soluções mais justas e eficazes. A transição para um modelo mais dialógico seria uma exigência contemporânea para a pacificação social. Ao superar a lógica de “crime e castigo”, a Administração Pública se tornaria mais eficiente e reforçaria seu compromisso com a dignidade da pessoa humana e a democracia, representando um passo decisivo para uma governança mais madura.

3. APLICAÇÕES DO CONSENSUALISMO NO DIREITO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR

Neste tópico serão apresentados exemplos da incorporação do consensualismo no Direito Administrativo Disciplinar, com o objetivo de aprofundar a discussão sobre o tema a partir de práticas de superação dos desafios para a utilização da consensualidade na seara disciplinar. A exposição começa tratando dos instrumentos mais presentes na aplicação do consenso, como os termos de ajustes de conduta e a mediação, finalizando com a demonstração de outros instrumentos menos difundidos no Direito Administrativo Disciplinar.

3.1. Termos de Ajustamento de Conduta - TAC

A evolução do Direito Administrativo Disciplinar no Brasil tem sido marcada por esforços para torná-lo mais eficiente e justo. Nesse cenário, o uso de métodos consensuais, especialmente o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), ganha destaque como alternativa à tradicional rigidez punitiva, com crescente aplicação em instituições públicas.

Sob uma perspectiva teórica, Oliveira e Grotti (2021) analisaram os fundamentos da consensualidade, defendendo que o TAC seria compatível com a estrutura jurídica brasileira, desde que respeitados os limites normativos e os princípios da legalidade e do devido processo legal. Os autores argumentam que o ajustamento disciplinar representaria um passo importante na transição de um modelo autoritário para uma abordagem orientada à resolução de conflitos e ao aperfeiçoamento institucional. O TAC, nesse sentido, não esvaziaria o poder sancionador do Estado, mas o transformaria em um instrumento mais funcional e aderente aos fins públicos.

A experiência da Receita Federal do Brasil (RFB) tem sido uma das mais expressivas. Um estudo de Vicente e Dezan (2022) observou que, após a adoção dos acordos, a Corregedoria da RFB alcançou uma significativa redução na prescrição de sanções leves, como a advertência. A prática consistia em propor ao servidor um compromisso formal de não repetição da conduta, com possíveis obrigações pedagógicas ou reparatórias. A análise empírica demonstrou que os TACs não apenas agilizaram a resposta administrativa, mas também promoveram a responsabilização efetiva por condutas que antes passavam impunes devido à lentidão do processo tradicional, que frequentemente resultava na prescrição da pena punitiva.

Complementando essa visão, Abrás (2023) aprofundou o estudo da aplicação prática do TAC na RFB, propondo mecanismos para seu aperfeiçoamento, como o desenvolvimento de indicadores de desempenho, a capacitação permanente dos agentes e a uniformização das diretrizes em nível nacional. O autor destacou que a adesão ao TAC, longe de significar impunidade, representaria uma modalidade de responsabilização mais adequada à complexidade das relações funcionais contemporâneas.

No âmbito do Ministério Público, a aplicação de instrumentos consensuais também se mostra consolidada. Moraes e Sepúlveda (2019) examinaram a regulamentação interna do TAC na instituição, reconhecendo que, embora não haja previsão expressa na Lei nº 8.112/1990, sua utilização é compatível com os princípios da legalidade, eficiência e interesse público. Para os autores, o ajustamento disciplinar preencheu lacunas da legislação ao oferecer uma solução proporcional para condutas de menor gravidade, evitando o desgaste do processo punitivo. Adicionalmente, Ribeiro (2019) examinou o Acordo de Resultados, outro instrumento consensual no regime disciplinar de membros do Ministério Público. Conforme o autor, o acordo tornou a atuação administrativa mais eficiente em casos de infrações leves, que nem sempre são efetivamente coibidas pelos custosos processos tradicionais, visando a adequação de condutas e o aperfeiçoamento institucional através de metas e prazos. No contexto do Ministério Público do Trabalho (MPT), Costa e Spengler (2023) analisaram o Termo de Adequação de Conduta Funcional (TACF), uma proposta de caráter preventivo e pedagógico que permite ao servidor corrigir sua conduta sem a instauração de um processo punitivo, concluindo que o TACF contribui com o aperfeiçoamento da gestão ao permitir que as partes envolvidas busquem uma solução conjunta que beneficie a todos.

Outros órgãos públicos também demonstram o sucesso da implementação do TAC. Marques (2022) analisou seu uso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) entre 2017 e 2021, demonstrando que, para infrações leves, como advertência e suspensão de até 30 dias, o TAC representou uma solução mais célere e econômica. A pesquisa concluiu que o instrumento contribuiu para a racionalização de recursos humanos e financeiros, permitindo que esforços fossem redirecionados às atividades-fim, além de reforçar a responsabilização pedagógica e o compromisso com a ética pública.

No Estado de Rondônia, a Lei Complementar nº 993, de 2018, integrou os procedimentos para a aplicação do TAC na Administração Pública Estadual. As vantagens apontadas foram multifacetadas, incluindo celeridade na solução de conflitos e eficiência ao racionalizar a apuração de faltas de baixa ofensividade, dispensando a instauração de sindicâncias e processos burocráticos e onerosos. Seu caráter não punitivo visou à reeducação do servidor e o aprimoramento do serviço, restabelecendo a harmonia e promovendo o crescimento funcional, além de contribuir para a economia e eficiência na Administração Pública (Paula et al., 2022).

Os trabalhos apresentados sinalizam, portanto, a existência de uma literatura que demonstra que o uso do TAC no Direito Administrativo Disciplinar não é apenas possível, mas viável. Os resultados expostos indicam que o instrumento agrega benefícios tanto para o servidor submetido ao controle, quanto para a administração. As experiências analisadas em diferentes esferas e Poderes sugerem que o TAC tem contribuído significativamente para a eficiência da atividade disciplinar, reduzindo a judicialização de conflitos e fortalecendo uma cultura de responsabilidade institucional.

3.2. Mediação

Com base na análise da literatura sobre o tema, observa-se que a mediação tem se consolidado como uma ferramenta de especial relevância para a gestão e resolução de conflitos, recebendo particular atenção quanto à sua aplicabilidade em processos disciplinares. Os estudos têm demonstrado suas vantagens em termos de celeridade e eficiência, posicionando-a como um mecanismo estratégico e alinhado à busca por uma Administração Pública mais dialógica, participativa e resolutive.

Nesse contexto, a pesquisa de Menegaz (2019) abordou a viabilidade da aplicação da mediação como forma de solucionar conflitos na administração pública federal, partindo de um diagnóstico preciso da sociedade contemporânea: a prevalência de uma “cultura do litígio”. Este fenômeno se manifestaria em um alto e crescente índice de processos judiciais e administrativos, que sobrecarregam a máquina estatal e, muitas vezes, não solucionam a raiz dos desentendimentos. A mediação, então, apresentaria-se como um mecanismo autocompositivo que se diferencia fundamentalmente do PAD tradicional. Enquanto este operaria sob uma lógica heterocompositiva, em que um terceiro (a comissão disciplinar) impõe uma decisão, a mediação facultaria às partes

a retomada do diálogo, permitindo que elas mesmas se tornem protagonistas na construção da solução. Com base nessa premissa, o trabalho conclui pela plena possibilidade de aplicação da mediação no ambiente das Universidades Federais e avança ao propor a criação de um plano piloto para a implantação de uma Câmara de Mediação na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), visando não apenas a redução quantitativa de PADs, mas, sobretudo, a resolução dos conflitos internos de uma forma mais eficiente, célere e restauradora.

Em linha semelhante, o artigo de Dias e Rogério (2012) propõe a inserção formal da mediação no curso do PAD, com o objetivo de fomentar a eficiência e a consensualidade. A análise contrasta as vantagens e os fundamentos teóricos da mediação com a rigidez do procedimento tradicional do PAD, argumentando que a abordagem consensual pode proporcionar soluções mais adequadas e customizadas. As autoras defendem que a aplicação da mediação no PAD não apenas consolidaria ideais democráticos de participação, mas também contribuiria para tornar a estrutura administrativa mais eficiente. Rebatem a tese de que tal prática violaria princípios constitucionais, como o da legalidade, ao sustentarem que o interesse público também seria atendido por meio dos instrumentos de resolução pacificadora dos litígios. Entre os benefícios elencados, destacam-se que a mediação teria a capacidade de resolver as questões subjacentes ao conflito, a significativa redução de custos processuais e a melhoria da eficiência administrativa global, promovendo, ao final, a autonomia do servidor e a pacificação social no ambiente de trabalho. Para sua operacionalização, sugerem que os conflitos passíveis de mediação sejam expressamente definidos nos Estatutos dos Servidores Públicos, com a previsão de suspensão do PAD durante o trâmite do procedimento de mediação.

Aprofundando a perspectiva da mediação como um mecanismo de gestão, o trabalho de Santos (2019) focou na sua aplicação para apoiar o sistema processual disciplinar na Universidade Federal de Rondônia (UNIR). O objetivo central foi propor a criação de uma câmara de mediação e de um juízo de admissibilidade na instituição, oferecendo uma alternativa para a gestão de conflitos. A autora evidencia a necessidade de racionalizar e otimizar os procedimentos administrativos, destacando que os conflitos são inerentes a qualquer organização e, quando não são bem gerenciados, podem gerar custos, sejam eles financeiros, de tempo ou emocionais, com impactos diretos e negativos na produ-

tividade e no clima organizacional. Nesse sentido, a mediação é apresentada como uma alternativa que ofereceria vantagens competitivas em relação ao PAD tradicional, como a rapidez na resolução, a confidencialidade do processo, a redução de custos e uma maior probabilidade de êxito e de cumprimento voluntário da solução acordada, visto ser construída pelas próprias partes.

Já o artigo de Alves, Cardoso e Santos (2024) discute a aplicabilidade da mediação no âmbito administrativo disciplinar do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC). A pesquisa argumenta que a mediação se apresentaria como um meio eficaz e adequado para resolver controvérsias na administração pública, com potencial para evitar a instauração de processos disciplinares formais. A abordagem é apresentada como inovadora e focada na comunicação dialógica e orientativa, oferecendo vantagens processuais, temporais e econômicas significativas ao evitar procedimentos que são, por natureza, demorados e dispendiosos. Em suas conclusões, o estudo reforça que, para além da otimização de recursos, a mediação se destacaria por sua capacidade de promover a eficiência administrativa de forma ampla, contribuindo para a pacificação social e para a melhora das relações interpessoais dentro da instituição.

Diante do exposto, a literatura demonstra que os benefícios da aplicação da mediação como instrumento consensual de resolução de conflitos na seara disciplinar transcendem a mera economia de tempo e recursos, alcançando ganhos qualitativos para uma gestão pública moderna. Ao substituir a lógica impositiva pela colaborativa, a mediação não apenas resolveria o conflito aparente, mas também trataria suas causas subjacentes, restauraria relações de trabalho e promoveria um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

3.3 Outros Instrumentos Consensuais

Para além dos já explorados Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) e mediação, o debate contemporâneo sobre a aplicação de instrumentos consensuais no Direito Disciplinar encampa um leque mais amplo de mecanismos, cada um adaptado a diferentes níveis de complexidade e infrações. Entre essas possibilidades, destacariam-se a transação administrativa, a suspensão condicional e, em uma abordagem mais arrojada para o enfrentamento de ilícitos graves, a colaboração premiada disciplinar. A análise dessas diferentes ferramentas revela um movimento em direção a um sistema disciplinar

mais estratégico e multifacetado, capaz de oferecer respostas mais adequadas a cada caso concreto.

O artigo de Aparecido (2025) propõe a implementação da Transação Administrativa Disciplinar na Polícia Militar do Paraná (PMPR). O estudo parte de uma premissa pragmática: embora os processos disciplinares devam respeitar o contraditório e a ampla defesa, a burocracia e a morosidade do rito formal frequentemente impedem a celeridade necessária para a resolução dos conflitos. A proposta, portanto, seria a criação de um mecanismo para infrações de natureza leve e média, oferecido antes da abertura do procedimento formal. Nesse modelo, a autoridade competente intimaria o suposto infrator, oferecendo-lhe a oportunidade de firmar um compromisso de não repetir a conduta por um determinado período. A proposta visaria desburocratizar os setores de Justiça e Disciplina, otimizando a resolução de conflitos internos e fortalecendo a relação da instituição com seus servidores.

Seguindo uma vertente similar para infrações de menor potencial ofensivo, o trabalho de Ferraz (2007) discutiu a implementação da Suspensão do Processo Administrativo Disciplinar (SUSPAD) no município de Belo Horizonte. O estudo revelou que apenas 1% dos processos instaurados tratavam de irregularidades de maior potencial lesivo, justificando a busca por alternativas ao oneroso “controle-sanção”. Inspirada na suspensão condicional do processo penal e introduzida pela Lei Municipal 9.310/06, a SUSPAD foi aplicada a infrações de menor gravidade, mediante o cumprimento de certas condições pelo servidor. Os resultados indicaram uma alta taxa de adesão ao instrumento (79%) e uma drástica redução no tempo médio de tramitação dos processos, que caiu de 16 para apenas 5 meses, além de um aumento significativo no número de processos solucionados. O autor defendeu a constitucionalidade e a eficácia da SUSPAD, afirmando que o instituto prestigiaria os princípios da eficiência, economicidade, eficácia e da dignidade da pessoa humana.

A aplicação desse mesmo instrumento foi analisada por Yoshinaga (2022) no contexto do Estado de São Paulo, com a Suspensão Condicional da Sindicância (SUSCONSIND), prevista na Lei Complementar nº 1.381/2021. Este mecanismo permitiu a suspensão da sindicância disciplinar sob condições específicas, visando evitar a aplicação de penalidades em casos de menor gravidade e para servidores sem histórico desabonador. O estudo destacou a natureza despenalizadora do instrumento, sua semelhança com a figura correspondente no processo

penal e seu objetivo de promover maior celeridade e eficiência. As conclusões reforçaram os benefícios da SUSCONSIND, tanto para a Administração quanto para o servidor, ao promover uma relação negociada e um desfecho mais ágil e humano.

De forma diversa, adentrando ao campo das infrações demissionais, o artigo de Souza Júnior e Peixoto (2022) propôs a Colaboração Premiada Disciplinar. A proposta partiu da constatação de que o processo disciplinar tradicional possuiria limitações na obtenção de provas em esquemas de corrupção. Diferentemente do âmbito penal ou da Lei Anticorrupção, o ordenamento disciplinar não ofereceria estímulos eficazes para que servidores acusados de faltas graves colaborassem com as investigações. Essa lacuna, segundo os autores, resultaria na perda de informações cruciais para dismantelar esquemas maiores e alcançar os níveis mais altos da hierarquia criminosa. A solução proposta seria uma alteração na Lei de Organizações Criminosas (Lei nº 12.850/2013) para permitir a aplicação da colaboração premiada disciplinar a servidores públicos. Os benefícios para o colaborador poderiam incluir a substituição da pena de demissão por uma suspensão de até 90 dias, entre outras restrições. A proposta buscava também integrar as esferas penal e disciplinar, de modo que o compromisso do colaborador de dizer a verdade assumido em uma esfera se estendesse à outra, garantindo coerência e maximizando o potencial de desvelamento dos ilícitos.

Em síntese, os estudos citados demonstraram que ainda existe um campo a ser cultivado no que se refere aos instrumentos consensuais no direito administrativo disciplinar. As conclusões apontaram para a necessidade de uma expansão da “caixa de ferramentas” de soluções negociadas, permitindo à Administração escolher o mecanismo mais adequado à natureza e à gravidade de cada infração. Coletivamente, esses trabalhos indicam que a evolução do direito disciplinar não reside em uma única fórmula, mas na capacidade de aplicar o instrumento consensual correto para cada desafio, caminhando em direção a um sistema de controle mais inteligente, estratégico e alinhado aos princípios de uma Administração Pública moderna.

4. CONCLUSÃO

A jornada do Direito Administrativo Disciplinar em direção ao consensualismo reflete a maturação do próprio Estado. A análise da literatura sobre o tema não apenas mapeia os desafios e as possibilidades dessa transição, mas convida a uma reflexão sobre

o propósito fundamental da atividade disciplinar na Administração Pública contemporânea. Superar a visão do processo disciplinar como um fim em si mesmo e reimaginá-lo como um instrumento estratégico de governança é, talvez, o principal chamado que emerge desses estudos.

De fato, a implementação de soluções negociadas ainda enfrenta um passado profundamente arraigado no paradigma imperativo. Persistem resistências dogmáticas e uma cultura institucional que, por vezes, confunde a busca pelo consenso com leniência, movida tanto por uma herança punitivista quanto por um justificado receio dos gestores. A ausência de um arcabouço normativo mais explícito e a carência de capacitação técnica são sintomas dessa dificuldade, que a literatura tem sinalizado consistentemente.

Contudo, a Constituição Federal de 1988 abriu as portas para um contraponto a essa tradição, inaugurando um novo paradigma de legitimidade para a atuação estatal. Ao consagrar um plexo de garantias fundamentais e princípios como a razoabilidade, a proporcionalidade e a eficiência, a Carta Magna não apenas limitou o poder punitivo do Estado, mas também o impeliu a buscar soluções mais justas e efetivas. A base constitucional, portanto, serviu como um farol, indicando o caminho para a superação de uma lógica meramente formalista, partindo em direção a um sistema disciplinar mais dialógico, responsivo e alinhado aos valores democráticos.

Essa transição implica redefinir os próprios objetivos da ação disciplinar. Os benefícios do consensualismo transcendem a mera economia processual; eles representam uma mudança qualitativa no modo como a Administração lida com seus conflitos internos. A adoção de soluções negociadas associaria-se a um compromisso com a pacificação das relações, com a reeducação e a valorização do servidor. Trata-se de uma abordagem mais moderna e humanista, que fortalece a confiança mútua e utiliza o poder disciplinar não apenas para punir, mas para aprimorar a gestão pública.

A efetivação dessa visão implicaria, portanto, no desenvolvimento de uma variedade de instrumentos consensuais. Em vez de uma única resposta punitiva para todos os conflitos, a Administração disporia de mecanismos de menor complexidade, de resolução mais ágil, a partir de abordagens restaurativas focadas na recomposição do diálogo.

Em última análise, superar os desafios culturais e normativos é um passo decisivo para transformar o direito administrativo disciplinar de um aparato reativo e burocrático em um pilar proativo de boa gestão. Como demonstrado pela literatura, a institucionalização de práticas dialógicas não enfraquece o controle, mas o qualifica, direcionando a energia estatal para onde ela é mais necessária e afirmando o compromisso do Estado com a eficiência, a justiça e, acima de tudo, com os valores democráticos que o fundamentam.

REFERÊNCIAS

- Abrás, L. (2023). *Um estudo sobre a aplicação do termo de ajustamento de conduta no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil e como incrementar sua aplicação*. ESG.
- Alencar, C. H. R. de. (2010). Eficiência, proporcionalidade e escolha do procedimento disciplinar. *Revista da CGU*, 5(8), 41–49.
- Alves, E. L., Cardoso, G. E., & dos Santos, J. M. L. (2024). A aplicabilidade da mediação como método de solução de conflitos no âmbito administrativo disciplinar no Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. *Revista Jurídica da OAB/SC*, 4(00), e041–e041.
- Aparecido, A. L. (2025). A possibilidade da Transação Administrativa Disciplinar na Polícia Militar do Paraná. *Revista Ibero-americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 11(5), 2342–2353.
- Araújo, C. D. (2006). O processo administrativo disciplinar na perspectiva dos princípios constitucionais. *Novos Estudos Jurídicos*, 11(2), 353–362.
- Araújo, V. S. de, Siqueira, A. L. da C., & Mello, F. S. de. (2020). Acordos no processo administrativo sancionador: solução negociada como uma opção eficiente. *Juris Poiesis*, 23(32), 295–318.
- Araújo Júnior, A. B. de, Pacheco, F. A. S., & Ferreira, L. M. (2024). Abordagem preliminar sobre o Direito Administrativo Sancionador e as razões práticas de sua autocontenção por meio de instrumentos não adversariais. *Revista Foco*, 17(8), e5927–e5927.
- Avelar, D. M. (2023). Consenso, procedimento e ponderação: por uma aplicação racional do regime jurídico disciplinar dos servidores públicos. *Revista do TCEMG*, 41(1), 106–118.
- Avelar, D. M. (2024). *Disciplina, sanção e consenso na administração pública: por uma compreensão do poder disciplinar para além da imperatividade* [Tese de doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais].

- Costa, M. D. da, & Spengler, F. M. (2023). O tratamento de conflitos disciplinares no âmbito do Ministério Público do Trabalho: apontamentos sobre o Termo de Adequação de Conduta Funcional. *Revista Eletrônica de Direito do Centro Universitário Newton Paiva*(51), 70–83.
- De Sá, K. R. (2025). Direito administrativo disciplinar: ato, infração, sanção disciplinar e princípios específicos aplicáveis. *Brazilian Journal of Development*, 11(2), e77885–e77885.
- Dias, M. T. F., & Rogério, T. (2012). A mediação como instrumento de eficiência e consensualidade do processo administrativo disciplinar. *Fórum Administrativo: Direito Público*, 12(134).
- Ferraz, L. (2007). Controle consensual da Administração Pública e suspensão do Processo Administrativo Disciplinar (Suspad) – A experiência do município de Belo Horizonte. *Revista Interesse Público*, 9(44), 15–25.
- Fratini, I. L. M. (2022). O “devido processo legal no direito disciplinar” e a necessidade de implementação de um programa sancionatório adequado. *Revista da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo*(95), 10–47.
- Freitas, S. H. Z. (2022). *A impostergável reconstrução principiológica constitucional do processo administrativo disciplinar no Brasil* [Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais].
- Ganzenmüller, C. K., & Balsanelli, K. A. (2007). O direito administrativo disciplinar como instrumento de combate à corrupção. *Revista da CGU*, 2(2), 26–39.
- Guimarães, K. V. S. O., Dias, C. A. G. C., & Machado, L. A. (2023). Métodos consensuais de resolução de conflitos no âmbito do direito administrativo disciplinar e sua fundamentação teleológica na fraternidade. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 16(10), 21389–21404.
- Guimarães, K. V. S. O. (2025). *A consensualidade no processo administrativo disciplinar: entre princípios e práticas* [Tese de doutorado, Universidade Federal de Sergipe].
- Lima, C. H. (2024). Desafios à consensualização no direito administrativo sancionador disciplinar: reflexões à luz da literatura jurídica, da legislação e da prática administrativa. *Revista Digital de Direito Administrativo*, 11(1), 23–43.
- Maraschin, G. M. R., & Balinski, R. (2022). Potencial de incidência da consensualidade no processo disciplinar. *Cadernos Técnicos da CGU*, 3, 186–202.
- Marques, P. P. A. (2023). O permissivo genérico à elaboração de acordos substitutivos no Processo Administrativo Disciplinar em detrimento da pena de demissão. *Caderno Virtual*, 1(57), 1–26.
- Marques, S. B. V. (2022). *O termo de ajustamento de conduta (TAC) como instrumento para a boa governança pública* [Tese de doutorado, UTFPR].
- Mello, S. S. F. (2011). Inflexões do princípio da eficiência no processo administrativo disciplinar federal: tutela de urgência (afastamento preventivo) e controle consensual (suspensão do processo e ajustamento de conduta). *Fórum Administrativo: Direito Público*, 11(126), 23–33.
- Menegaz, M. L. (2019). *A aplicação da mediação como forma de tratamento de conflito e os processos administrativos disciplinares: proposta de Câmara de Mediação na Universidade Federal de Uberlândia* [Dissertação de mestrado, UNESP].
- Moraes, R. I. de, & Sepúlveda, L. C. (2019). A instituição do ajustamento disciplinar no âmbito do regime disciplinar do Ministério Público. *Revista Jurídica da Corregedoria Nacional*, 7, 255–265.
- Nóbrega, A. C. V., & Tabak, B. M. (2017). Custos da atividade disciplinar no Poder Executivo Federal. *Revista do Mestrado em Direito da UCB*, 212–234.
- Oliveira, J. R. P., & Grotti, D. A. M. (2021). Consensualidade no Direito Administrativo Sancionador: Breve análise do Ajustamento Disciplinar. In *Direito Administrativo Sancionador Disciplinar* (Vol. 1, pp. 273–350). Rio de Janeiro: CEEJ.
- Paula, U. F. et al. (2022). Termo de ajustamento de conduta conforme redação dada pela lei complementar nº 68 do estado de Rondônia. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 17, e237111737842.
- Preschlak, V. A. (2025). *A consensualidade na gestão de conflitos na administração pública: uma análise em uma universidade federal* [Dissertação de mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná].
- Ribeiro, M. A. (2019). Acordo de Resultados e o Processo Administrativo Disciplinar: institutos consensuais da atuação administrativa e o regime disciplinar de membros do Ministério Público. *Revista Jurídica da Corregedoria Nacional*, 7, 269–280.
- Santos, D. D. (2019). *A mediação como mecanismo de gestão de conflitos e apoio ao Sistema Processual Disciplinar na Universidade Federal de Rondônia* [Monografia, UNIR].
- Souza Júnior, R. S., & Peixoto, P. V. (2022). Proposta de instituição da colaboração premiada disciplinar no ordenamento jurídico brasileiro. *Cadernos Técnicos da CGU*, 3, 25–37.
- Tesolin, J. D. D. (2021). *Consensualidade no direito administrativo sancionador: o processo administrativo disciplinar (PAD) e a utilização de fórmulas consensuais* [Dissertação de mestrado, UNICEUB].
- Vicente, L. R., & Dezan, S. L. (2022). O impacto dos acordos na prescrição das advertências e na celeridade processual da Corregedoria da Receita Federal do Brasil. *Revista de Estudos Empíricos em Direito*, 9, 1–29.
- Voronoff, A. B., & Lima, C. H. F. (2024). Por uma visão instrumental da sanção administrativa. *Revista de Direito Administrativo*, 283(1), 159–179.
- Yoshinaga, R. K. (2022). A suspensão condicional da sindicância (SUSCONSIND) prevista na LC 1.381/2021 e seus reflexos no sistema disciplinar do Estado de São Paulo. *Revista da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo*(95), 100–129.



Júlio César Matos de Oliveira

julio.jcmo80@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5139-173X>

Universidade de Brasília - UnB

Doutorando em Direito pela Universidade de Brasília - PPGD/UnB; Mestre em Gestão Pública pela Universidade de Brasília - PPGP/UnB; Pós-Graduado em Análise de dados de Políticas Públicas pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP; Policial Rodoviário Federal.



Cristina Maria Zackseski

cristinazbr@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0761-4254>

Universidade de Brasília - UnB

Possui graduação em Direito pela Universidade Federal de Santa Maria, mestrado em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina, doutorado em Ciências Sociais - Estudos Comparados sobre as Américas - pela Universidade de Brasília (2006) e pós-doutorado em Direito pela Universidade de Barcelona. Atualmente é professora associada II da Universidade de Brasília na Faculdade de Direito, editora da Revista Latino-americana de Criminologia (RELAC) e vice-coordenadora do Núcleo de Estudos sobre Violência e Segurança (NEVIS/CEAM).