

# **Plano de Providências Gestão Correccional**

## **Universidade Federal de São Carlos**

### **Reitora**

Profa. Dra. Ana Beatriz de Oliveira

### **Vice-Reitora**

Profa. Dra. Maria de Jesus Dutra dos Reis

### **Chefe de Gabinete**

Lourdes de souza Moraes

### **Equipe técnica**

#### **Coordenadora de Processos Administrativos Disciplinares**

Letícia de Oliveira dos Santos

### **Assessoria**

Prof. Dr. Alexander Itria



## **Introdução**

O presente plano consiste na construção de uma proposta de melhorias e fortalecimento das atividades correcionais no âmbito da Universidade Federal de São Carlos.

Primeiramente, é importante contextualizar que a Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares (CPAD) foi criada e aprovada na Resolução CoAD n.º 031 em 16 de outubro de 2012. Até o presente momento, suas competências estão previstas na Portaria GR n.º 1497/12, de 17 de outubro de 2012.

O Órgão é vinculado à Reitoria da Universidade Federal de São Carlos e tem a função de coordenar e apoiar, administrativamente, os trabalhos das Comissões de Processos Administrativos Disciplinares, Sindicâncias e Inquéritos, desde a denúncia até a conclusão dos trabalhos, visando apurar imparcialmente as responsabilidades dos envolvidos em irregularidades, no cumprimento do serviço público e na observância dos princípios da Administração Pública, utilizando-se de instrumentos e normas descritos na Legislação Federal.

Salienta-se que a reflexão sobre a otimização dos processos e integração institucional de diversas unidades definidas por meio de normativos internos mais claros no que se refere a procedimentos investigativos e punitivos, vem sendo realizada desde o processo de implantação da Coordenadoria, que completa 10 anos de criação em outubro de 2022.

Há estudos e documentos normativos datados entre 2016 a 2021, com propostas sobre a criação de um sistema de apuração de infrações disciplinares, bem como normatização de procedimentos, organização e coordenação das atividades correcionais de maneira integrada, envolvendo comissões para os procedimentos relacionados tanto ao corpo técnico e docente quanto ao corpo discente. Devido à troca de gestões, o andamento das propostas foram interrompidas. Tais estudos, neste momento, são retomados sob a perspectiva de governança digital, orientações e normativos atuais, para a regulamentação interna,



mapeamento e estabelecimento de fluxos com base nos sistemas informacionais disponíveis.

É importante explicitar, no entanto, que o contexto das Instituições de Ensino Superior nos últimos anos tem sido altamente preocupante. Com o quadro funcional cada vez mais reduzido em razão de recolhimento de vagas técnico-administrativas, bem como consecutivos cortes orçamentários, torna-se um grande desafio implementar melhorias em diversos âmbitos da Universidade.

Tal panorama representa o principal risco à integridade institucional mapeado nesta Universidade, trazendo fortes limitações à atuação preventiva e estratégica em muitas áreas, sendo uma delas, a da gestão correcional. Atualmente, além do número ínfimo da “equipe” da CPAD, enfrenta-se grande dificuldade em compor comissões investigativas ou punitivas devido ao baixo engajamento, falta de capacitação e temor em se tratando de correição, haja vista o paradigma exclusivamente punitivo a ela relacionado.

Apesar de tantas dificuldades enfrentadas, a atual gestão da UFSCar, com mandato iniciado em janeiro de 2021, embora no auge pandemia da covid-19, iniciou várias frentes constituindo grupos de trabalhos, comitês e comissões no sentido de definir novas diretrizes e implementar efetivamente ações em conformidade com modelos e normativos atuais em governança pública.

Dentre essas frentes - definida como uma das prioritárias - foi o **Grupo de Trabalho (GT) de Prevenção e Mitigação de Danos da Violência na Instituição**, instituído pela Portaria GR nº 5135, de 08 de julho de 2021, que após pouco mais de um ano de discussões e realização de um total de 16 encontros até o momento, está em etapa de finalização da proposta de política institucional de prevenção, redução e mitigação de danos das diversas formas de violência, a qual contempla a área correcional da Universidade, considerando o eixo de ações focado na prevenção e educação para a não-violência institucional.

Nesse sentido a atuação da unidade correcional desta universidade estará mais alinhada à política de resolução adequada de conflitos - em situações de baixo potencial ofensivo - já prevista e implementada no âmbito do poder judiciário, através do paradigma da justiça restaurativa, cujas abordagens estão “*ancoradas*



*em valores comprometidos com a cultura da paz, com a participação responsável, com o fortalecimento dos relacionamentos” (Oliveira, 2017, p. 100).*

A submissão da mencionada proposta ao Colegiado Superior desta IFE (Conselho Universitário) está prevista para ocorrer ao final de setembro do corrente ano. A próxima etapa desse GT será propor um conjunto de processos e procedimentos para uma discussão institucional ampla, para a efetiva implementação dessa política.

Além do Grupo de Trabalho, é relevante informar a criação do **Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles**, pela [Portaria GR nº 5819, de 18 de agosto de 2022](#), cuja [Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos – PGIRC](#) foi alterada pela [Resolução ConsUni nº 78, de 16 de agosto de 2022](#).

Feitas as considerações iniciais, passamos ao plano de ações proposto pela CPAD, em conjunto com o Gabinete da Reitoria e encaminhamentos do GT já referenciado.

## **Plano de Providências Unidade Correccional UFSCar**

- 1.** Alinhar as atividades correccionais aos **objetivos estratégicos** da instituição, definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), ao Plano de Integridade da instituição, desenvolvido pelo Departamento de de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (DIRC), bem como a normativos vigentes e conforme diretrizes do **Modelo de Maturidade Correccional (CRG-MM)**.

**1.1** Elaborar anualmente o **Planejamento Operacional** das atividades correccionais, mediante avaliação diagnóstica e identificação de processos de trabalho, considerando recursos disponíveis (quadro funcional, infraestrutura e financeiro).

**1.1.1** Apresentar relatórios anuais da gestão de atividades correccionais, com indicadores de desempenho.



**1.2** Definir planos de trabalho, rotinas e cronogramas para a efetiva supervisão das atividades correcionais.

**1.3** Definir e normatizar critérios técnicos de priorização de processos acusatórios.

**1.4** Proceder periodicamente com atualização, monitoramento e aferição dos dados inseridos nos sistemas SISCOR e sistemas internos de informação.

**1.5** Implantação imediata do sistema **e-pad** no âmbito da instituição, garantindo a consolidação da admissibilidade, sob a perspectiva da Matriz de Responsabilização.

**2. Ampliar competências da Unidade Correcional**, nos termos do art. 5º do Decreto nº 5.480/2005, bem como Portaria Normativa CGU nº 27, de 11 de outubro de 2022.

**2.1 Juízo de Admissibilidade**, para fundamentação de decisão relacionada ao arquivamento ou instauração de procedimento correcional.

**2.2 Instauração de processos investigativos** para servidores(as) ou empregados(as) públicos(as), bem como de Pessoas Jurídicas, nos termos da Lei nº 12.846, de 01/08/2013 (anticorrupção).

**2.3** Acompanhar, dar suporte e manter registro de **todas as ocorrências de infrações disciplinares** no âmbito da instituição, sejam aquelas praticadas por servidores(as) ou empregados(as) públicos(as), sejam por discentes ou outros integrantes da comunidade.

Para tanto, estuda-se a proposta de **reestruturação da unidade**, com a proposta de extinção da CPAD e criação da **Coordenadoria de Gestão e Mediação de Condutas (CoGMeC)**, cujas competências estão previstas nas normas vigentes relacionadas às unidades setoriais integrantes do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal. Atualmente, a unidade conta com apenas uma servidora lotada, portanto a composição ainda está em estudo, devido à dificuldade de recursos humanos na instituição. Estuda-se, pela Administração Superior a possibilidade de



elevantar o status de Coordenadoria para Secretaria, atribuindo um Cargo de Direção, assim como outras IFES, condicionada à possibilidade de ampliação do quadro de servidores. No momento, considera-se importante criar uma Câmara de Técnica de Admissibilidade, para subsidiar o juízo de admissibilidade, que será competência da Coordenadoria.

Além disso, propõe-se consolidar a atuação integrada de instância de controle da universidade como por exemplo, Ouvidoria, Departamento de Integridade, Riscos e Controles Internos (DIRC/SPDI), Auditoria Interna e Comissão Permanente de Ética (CPE), além das Pró-Reitorias de Assuntos Comunitários e Estudantis, Gestão de Pessoas, Graduação, Pós-Graduação e Secretaria de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade, visando promover ações para que os espaços da UFSCar sejam norteados pela **integridade, ética, transparência** e sobretudo pela **não-violência**.

- 3. Dar celeridade aos processos**, no sentido de aprimorar as atividades das comissões, por meio de capacitação prévia e formação de banco de servidores aptos, bem como controlando de maneira mais efetiva os prazos processuais e encaminhando relatórios finais para emissão de parecer jurídico da **Procuradoria Federal** junto à UFSCar (PF) - que possui altíssima sobrecarga de trabalho e conta atualmente com apenas um procurador - apenas em casos de penalidades mais graves, como suspensão superior a 30 dias, demissão, cassação de aposentadoria ou outras situações controversas, contando com a assessoria jurídica da PF para subsidiar as decisões da autoridade por meio de reuniões lavradas em ata nos casos de penalidades leves ou arquivamento.
- 4. Proposta de definição de política de Prevenção e Mediação de Conflitos**, que abrangerá diferentes instâncias e tem por objetivo capilarizar as ações relacionadas a situações de conflitos interpessoais. No âmbito da Coordenadoria, estuda-se o estabelecimento de métodos não adversariais para solução de conflitos, como a mediação e conciliação, frisa-se em casos de danos menos graves. Nesse sentido, poderão ser celebrados **Termos de**



**Ajustamento de Conduta ou de Mediação**, para a resolução consensual de conflitos de natureza disciplinar.

5. Proposta de criação de normativo interno no âmbito do GT de Mitigação da Violência referente a procedimentos específicos a serem adotados em casos de **assédio moral, sexual e quaisquer formas de discriminação**, para o acolhimento a vítimas de violência de qualquer natureza, tratamento de denúncias e adequada responsabilização de agentes.
6. Proposta de normativos internos relacionados a **gestão de projetos e financeira de servidores, atuação profissional** e outros assuntos não claramente descritos na lei.

Importante salientar que a Administração Superior desta IFE considera de suma importância a **discussão de tal propositura junto à comunidade**, mediante encaminhamentos do subgrupo instituído para estudos e elaboração de minuta de norma e definição de fluxos internos. Conforme mencionado anteriormente, o subgrupo será designado a partir da aprovação da política institucional apresentada pelo GT. Destaca-se, porém, que esta CPAD já tem se debruçado no sentido de reunir documentos e informações, além de buscar referências em outras IFES para avançar o mais rápido possível nesta ação.

### **Revisão de Fluxos de processos**

Estabelecer base de conhecimento dos processos disciplinares com o apoio do Departamento de Processos Digitais e Governança de TICs (DPDG-TIC), considerando inclusive os registros e etapas no sistema e-pad, a partir de criação de subgrupos do GT de Prevenção. Proceder com a revisão, atualização e definição de novos fluxos e modelos de documentos disponibilizados no sistema SEI, em consonância ao Roteiro Unificado de Métodos Operacionais (RUMO), para as diligências processuais de diferentes expedientes.

### **Atualização do Site Institucional**

Esta Coordenadoria preocupa-se com sua imagem e como as atividades correccionais desta Universidade são divulgadas. Tendo identificado a necessidade



de atualização do conteúdo do site institucional, buscou o auxílio da equipe responsável pelo desenvolvimento de websites da UFSCar. Conforme feedback da Secretaria Geral de Informática (SIn), o atual servidor do site da CPAD é antigo e será descontinuado. Há previsão de conclusão da atualização em dezembro de 2022. A partir da atualização para nova plataforma, objetiva-se:

- Interface mais amigável aos usuários;
- Atualizar normativos e disponibilizar de maneira dinâmica materiais informativos, tais como infográficos, fluxos, notícias, entre outros;
- Retomar a publicação de indicadores e relatórios relacionados às atividades correcionais, visando dar transparência às ações.

#### **Priorização de Ações Preventivas**

- Propor **plano de capacitação anual individualizado** para a UC, alinhado ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), bem como capacitações em parceria com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e outras instituições, inclusive Controladoria-Geral da União, a fim de preparar o corpo docente e técnico-administrativo para compor comissões disciplinares, bem como desmistificar o caráter meramente punitivo das atividades correcionais;
- Promover **ampla divulgação interna** de cursos disponibilizados gratuitamente, como os da Escola Nacional de Administração Pública (Enap);
- Promover **campanhas e cartilhas educativas**: disseminação do conhecimento e apoio ao controle social, além da articulação interinstitucional visando a busca constante por melhoria das atividades e modernização de processos. Fornecer informações relevantes sobre desvios frequentes, infrações correcionais e como evitá-las;
- Propor criação de banco de servidores(as), para serem devidamente capacitados a compor comissões de procedimentos de apuração;
- Propor junto à Administração Superior estratégias e normatização de **mecanismos de recompensa** como estímulo à participação em comissões relacionadas à área correcional, como por exemplo, publicação de elogio formal pelas contribuições.





Para os(as) **Técnicos(as) Administrativos(as)**, definir um período de dedicação integral (em outras IFES, são 8h semanais) aos trabalhos e converter em folgas o tempo livre restante após a conclusão, garantindo o teletrabalho para tais atividades.

Aos(às) **Docentes**, estabelecer maior pontuação nas avaliações de desempenho acadêmico para fins de progressão/promoção, seleção de projetos.

Além disso, esta IFES considera essencial uma normativa da CRG prevendo gratificação por participação em comissões, como **Gratificação Temporária das Unidades Gestoras dos Sistemas Estruturadores da Administração Pública Federal (GSISTE)**, ou **Gratificação por Encargo em Curso/Concurso (GECC)**, pelo cumprimento de prazos processuais e entregas.

- Mapear servidores(as) que tenham afinidade, experiência na matéria correcional ou formação jurídica;
- Elaboração de tutoriais e materiais didáticos da temática disciplinar, com o apoio da SEaD;
- Orientar e capacitar gestores de macrounidades e subunidades das diversas áreas da UFSCar sobre fluxos processuais e condutas.

### **Resultados Esperados**

Mediante implementação gradual das ações propostas, espera-se atender às recomendações da Corregedoria-Geral da União, no sentido de fortalecimento da UC, preparando-a para participação no Modelo de Maturidade Correcional - CRG-MM - visando a melhoria de gestão e alcance da eficiência e eficácia no desempenho das atividades correcionais:

- Realizar juízo de admissibilidade, evitando-se a abertura de expedientes punitivos sem a devida investigação quanto à materialidade;
- **Instaurar, acompanhar e supervisionar** de modo otimizado procedimentos correcionais envolvendo servidores ou pessoas jurídicas;



- Gerir eficientemente informações correccionais;
- Reduzir o tempo médio do andamento de processos disciplinares, respeitando os prazos estabelecidos na legislação vigente;
- Capacitação dos(as) gestores(as) da instituição, preparando-os(as) no para identificar desvios de conduta, conflitos ou indícios de assédios e discriminação de qualquer natureza, dando o devido tratamento no âmbito interno das respectivas unidades e encaminhando os casos de infrações funcionais às instâncias competentes, para apuração;
- Capacitação do quadro de servidores para compor comissões disciplinares, minimizando a insegurança e temor da designação de membros.
- Interlocação com órgãos externos de controle e investigação
- Gestão integrada a outras unidades internas (Ouvidoria, Auditoria Interna, Departamento de Gestão de Riscos e Controle Interno, Comissão Permanente de Ética, entre outros);
- Atuação em rede, para cooperação mútua entre instituições, principalmente IFES;
- Apoiar efetivamente a identificação de riscos e vulnerabilidades à integridade institucional.

### **Considerações Finais**

A atual Coordenação - cuja indicação foi devidamente encaminhada para submissão ao SISCOR, nos termos da Portaria CGU nº 1.182/2020 - assumiu as atividades em 25/07/2022, encontrando demanda represada relacionada a andamento de comissões bem como pendências em registros, atualização de fases e inclusão de atos processuais no sistema CGU-PAD. Informa que desde então busca, dentro de suas possibilidades e considerando limitações de recursos, reparar fragilidades em seus processos internos.

Nesse sentido, vem realizando *benchmarking* junto a outras instituições de referência e com indicadores positivos no painel de dados em correição, participando, por exemplo, de grupos de discussão, como o “Corregedorias da Educação”, “Grupo Telegram do SisCor” e “CRG-MM - G2”, para coleta de



informações e possibilidades de melhoria. Também está participando de treinamentos, como o promovido pela CGU em Campo Grande/MS e participando, sempre que possível, de cursos divulgados pela CRG, além de realizar capacitação promovida pela Universidade Federal de Goiás relacionada a PAD e Procedimentos Disciplinares, entre outros.

Salienta-se que a Administração Superior desta IFE está muito empenhada em fortalecer sua gestão correcional, envidando esforços para garantir o bom andamento das atividades da UC e estuda a possibilidade de futuramente dar status de Secretaria à unidade, com a devida estrutura organizacional. Diante da necessidade de correção de fragilidades e, ao mesmo tempo, maior alcance de resultados para a adequação ao novo modelo correcional, conclui-se neste momento ser imperiosa a alocação de **ao menos mais um(a) servidor(a)** na Coordenadoria, sendo três o quantitativo ideal para o adequado desenvolvimento das atividades correccionais, de maneira estratégica e alinhada à estrutura de governança, para além do modelo atual administrativo. Entretanto, ressalta-se novamente o nível crítico quanto ao quadro funcional da UFSCar como um todo e limitado recurso orçamentário, cenário este que compromete as atividades essenciais, podendo comprometer até mesmo o pleno funcionamento da instituição.

#### IMPLEMENTAÇÃO PLANO DE PROVIDÊNCIAS - RECOMENDAÇÕES CGU

Recomendação	Ação	Prazo para Implementação	Estado Atual	Benefício
“Estruturação da unidade correcional da UFSCAR: elaboração de minuta de norma interna relativa à estruturação da unidade correcional, a qual deve contemplar atribuição de competências, em conformidade com recomendações gerais da CRG.”	Minuta elaborada contendo as competências da Unidade Correcional, forma de interação com outras áreas.	Dezembro/2022	<b>Atendida</b>	Atualização e ampliação das competências da unidade correcional, viabilizando a delimitação do campo de sua atuação.
“Em acréscimo à minuta de norma interna de estruturação da unidade correcional, elaboração de orientação interna que preveja, em relação à matéria correcional, fluxos processuais,	Retomada do Grupo de Trabalho de normas procedimentais, incorporando novos integrantes, para estabelecer fluxos abrangentes, conforme	Maio/2023	<b>Em andamento</b>	Clareza no encaminhamento e tratamento de notícias de irregularidade funcional a toda a comunidade, incluindo, sempre que cabível,



forma de interação com outras áreas, dentre outras questões.”	encaminhamento da Política de Prevenção e Mitigação de Danos da Violência na Instituição.			métodos consensuais de resolução de conflitos.
“ No que tange ao fluxo, levantou-se a possibilidade de serem encaminhados para Procuradoria apenas processos cujo relatório final tenha sugerido penalidade de demissão.”	Reuniões de Assessoramento Jurídico (em substituição à emissão de Parecer Jurídico), nos termos do artigo 10 da Lei nº 10.480, de 02 de julho de 2002, para apreciação jurídica prévia de todos os casos.	Iniciada em outubro/2022	<b>Em andamento (com adequações)</b>	Celeridade na análise jurídica dos processos, considerando as especificidades do órgão de assessoramento jurídico, com a participação da Coordenadoria na análise.
“Também foi sugerido que a unidade realizasse um estudo para que seja viável definir a quantidade de servidores necessários, de forma a subsidiar seu pleito por pessoal.”	Tem-se aqui o cerne das fragilidades desta unidade correcional. Contar unicamente com uma servidora para as atividades burocráticas, supervisão e suporte às comissões, etc. Foi realizado estudo e concluiu-se por alocar ao menos <b>mais um servidor</b> técnico-administrativo, sendo três o número ideal para desempenhar satisfatoriamente todas as atividades (preventivas, estratégicas, rotina). Foi encaminhado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSCar, que respondeu não haver no momento tal possibilidade.	Setembro/2022	<b>Atendida</b>	Efetivo fortalecimento das atividades correcionais, do supervisionamento das comissões e ações preventivas. Contar com apenas 1 servidora traz sérios prejuízos e riscos. Entretanto, busca-se o apoio à servidores de outras unidades internas (Criação de Grupos de Trabalho e Câmaras, além da Assessoria da Reitoria).
“Adoção do e-PAD: uso integral do e-PAD e de suas funcionalidades, com foco na matriz de responsabilização, na Investigação Preliminar Sumária (IPS).”	Em setembro deste ano esta unidade passou a utilizar o sistema e-pad em suas análises.	Implementado	<b>Atendida</b>	Aprimoramento da análise de admissibilidade.
“Adotar medidas com vistas ao fortalecimento do juízo de admissibilidade correcional; investigação preliminar sumária e a matriz de responsabilização, de acordo com a normatização vigente”	Atribuir tal competência à Unidade Setorial. Grupo de trabalho para definição de fluxos e normas internas, incluindo estudos para criação de câmara de Juízo de admissibilidade (necessária ao contexto desta IFE). Desde o segundo semestre de 2021 <b>todas as notícias de irregularidades estão sendo submetidas a procedimento de investigação preliminar sumária.</b>	Julho/2023	<b>Em andamento</b>	Economicidade, razoabilidade e proporcionalidade, evitando-se a instauração desnecessária de procedimentos correcionais, quando constatada a ausência de materialidade e autoria.



“Adotar medidas com vistas ao aprimoramento da atividade de supervisão das comissões”	Criação de Banco de Servidores capacitados para compor comissões. Acompanhar e recomendar planejamento de trabalhos das comissões. O efetivo aprimoramento da supervisão também depende da alocação de mais servidores na unidade.	Maio/ 2023	<b>Em andamento</b>	Pessoas capacitadas aptas a compor comissões viabilizam celeridade na instauração de procedimentos investigatórios e/ou acusatórios, bem como o adequado andamento processual e diligências, minimizando riscos de erros.
“Adotar medidas com vistas ao fomento à adoção do TAC nos casos autorizados, à luz da normatização vigente”	Minuta de normativa contemplando a competência de propor TAC. Tem se conscientizado amplamente no âmbito de conselhos e reuniões de equipe da instituição sobre a celebração de TACs.	Dezembro/ 2022	<b>Em andamento</b>	Economicidade, razoabilidade e proporcionalidade, evitando-se a instauração desnecessária de procedimentos correccionais, quando constatados indícios de materialidade e autoria de menor potencial ofensivo.
“Adotar medidas com vistas ao ganho de celeridade na instauração de procedimentos”	Banco permanente de servidores aptos a compor comissões de investigação e Apoio da Assessoria do Gabinete da Reitoria. Também depende da alocação de mais servidores na unidade.	Julho/2023	<b>Em andamento</b>	Pessoas capacitadas aptas a compor comissões viabilizam celeridade na instauração de procedimentos investigatórios e/ou acusatórios. Estuda-se ainda a possibilidade de mecanismos de recompensa.

\* O Estado Atual da recomendação pode ser classificada em: “Atendida”, “Não Atendida”, “Prevista”, “Em Andamento” e “Em Atraso”. (Conforme quadro disponibilizado pela CGU)

### Referências Bibliográficas

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Política Institucional para Prevenção, Redução e Mitigação de Danos da Violência**, 2022. Disponível em: [https://saci.ufscar.br/data/pauta/78983\\_politica\\_violencia.pdf](https://saci.ufscar.br/data/pauta/78983_politica_violencia.pdf). Acesso em 13 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**, 2019. Disponível em: <https://www.dirc.ufscar.br/arquivos/pgirc-texto-integral-24-artigos-15-10-2019.pdf>. Acesso em 13 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Plano de Integridade 2021-2022**. Disponível em: <https://www.dirc.ufscar.br/riscos/proposta-plano-de-gestao-de-riscos-da-ufscar-2021->



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
COORDENADORIA DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES  
GABINETE DA REITORIA  
Rodovia Washington Luís, km 235 - São Carlos - SP - Br  
CEP: 13565-905

[2022.pdf/view](#). Acesso em 13 set. 2022.

OLIVEIRA, ANA SOFIA SCHMIDT DE. Superando o paradigma punitivo. Por um procedimento disciplinar restaurativo. **Revista da Procuradoria Geral do Estado São Paulo, São Paulo**, n. 85:67-104, jan./jun. 2017. Disponível em:

<https://revistas.pge.sp.gov.br/index.php/revistapegesp/article/view/505>. Acesso em 13 set. 2022.