

Pontos fortes e fracos de uma comissão disciplinar revelados por um ex-presidente de comissões

O Supremo Tribunal Federal [1] já assentou em sua jurisprudência que ser membro de comissão de processo administrativo disciplinar **não é cargo nem função**. É um encargo. Certamente é uma atribuição legal excepcionalmente conferida na esfera de atribuições de servidores estáveis, que, ao integrarem uma comissão, não se afastam de seus cargos nem de suas funções.

Os membros do conselho disciplinar representam a autoridade instauradora no processo administrativo disciplinar e exercem um verdadeiro múnus público. Portanto, durante os trabalhos apuratórios devem estar sempre atentos às boas práticas esperadas de um agente público íntegro, honesto, probo e possuidor de conhecimento técnico dentro da administração pública.

Contudo, nem tudo são flores dentro de uma comissão disciplinar, como em tudo na vida. O dia a dia de uma comissão processante não é tão simples ou fácil como se pode imaginar. Existem desafios que só quem é integrante de um conselho disciplinar [ou já foi] sabe do que estou a falar.

A simples falta de espírito colaborativo e altruísta entre os membros do trio processante assoberbados de procedimentos em tramitação pode constituir um grande obstáculo ou entrave para o bom e eficiente trabalho apuratório. Por exemplo, os membros deixarem de colaborar com o presidente do colegiado, ajudando-o na confecção do despacho de indiciamento ou relatório final da comissão.

Outra situação que pode causar sérios embaraços no dia a dia de uma comissão disciplinar é um dos membros ser descortês, não respeitar as prerrogativas do advogado de defesa, falar alto e sem paciência com o servidor acusado, as testemunhas, antes, durante e depois de encerrada a audiência. Imaginem o “climão”!

Esses fatos acabam minando o controle emocional dos membros da trinca processante e causando constrangimentos desnecessários para todos os participantes do ato processual. Para que estes fatos desagradáveis não ocorram dentro de uma comissão, seus membros devem se ajudar [entre si] sem qualquer tipo de cobrança ou recompensa e, principalmente, devem moer o orgulho, este, considerado o pior inimigo do ser humano. Nada de vaidade intelectual, arrogância, egocentrismo ou soberba.

Para que tais fatos negativos e deletérios não ocorram dentro de uma comissão disciplinar, apresento a seguir alguns pontos fortes e fracos que considero imprescindíveis para o êxito de qualquer conselho disciplinar — extraídos da minha experiência como presidente de comissões processantes por quase dez anos [2] e atualmente como advogado de defesa —, obviamente, sem esgotar o tema e sem querer ser o dono da verdade.

– Pontos fortes de uma comissão disciplinar

Cumprimentar as pessoas pelo nome

Essa questão não é jurídica, é extrajurídica, mas de suma importância para quem atua em Direito Disciplinar. Entendo que os administradores públicos e os atores da Justiça precisam buscar ajuda em outras ciências do conhecimento, v.g., Ciência da Administração, Psicologia, Neurociência, Psiquiatria, Análise econômica do Direito e Teologia, etc., para entenderem melhor a engenharia humana e os dilemas e conflitos do ser humano.

Spacca

Essa percepção é palpável principalmente nas reações positivas ou negativas das pessoas durante as audiências nas comissões disciplinares e no Poder Judiciário, bem como nas entrevistas com os clientes no escritório de advocacia. Percebe-se que em muitas das vezes o que pessoas estão precisando mesmo é de **“um abraço sincero e acolhedor”, “serem tratadas com educação”, “ouvidas com atenção”, “serem acolhidas, e “respeitadas”**. É preciso muita empatia nessas horas.

Os membros da comissão devem antes de iniciar os trabalhos apuratórios — nas audiências e fora delas — cumprimentar o servidor investigado, as testemunhas, o advogado de defesa e as demais pessoas presentes, pronunciando sempre o nome delas, se possível, apertando as mãos. Essa postura dos membros do colegiado demonstra respeito, educação, civilidade e empatia (personalidade agradável).

Nas comunicações por telefone, *e-mails* e mídias digitais, o tratamento deve ser o mesmo: pronunciar ou escrever o nome da pessoa com a qual está se comunicando.

O nome é o maior patrimônio do ser humano. É o que ela deixa para sua descendência. As pessoas se sentem importantes quando são tratadas pelo nome. Portanto, não se esqueça do nome da pessoa na hora que você estiver conversando com ela ou mandando uma mensagem ou enviando um documento; e não troque o nome dela por outro, porque isso pode demonstrar para a outra pessoa (mesmo que não seja sua intenção), que você não está dando a devida importância a ela.

Jamil Albuquerque [3] assevera que



“(...). Dentre as qualidades que uma pessoa de personalidade agradável possui, está a habilidade de chamar os outros pelo nome. O nome da outra pessoa é o som mais musical, mais doce, mais suave e mais sonoro que existe em qualquer idioma. Quando você chama alguém pelo nome, está, na verdade, valorizando esse alguém. Lembrar-se do nome de uma pessoa é uma demonstração de interesse. E este é um elemento que agrega, valoriza, porque na realidade revela o desejo de se lembrar da pessoa que está por trás do nome. O nome de alguém é a chave que abre o seu universo. O nome é o grande patrimônio do ser humano. É o que ele lega à sua descendência. Mesmo que a sua herança material se acabe, o seu nome fica para sempre. (Grifo do articulista)

O americano Dale Carnegie também ensina [4] que

“(...) O nome destaca a singularidade do indivíduo, tornando-o único entre a multidão. (...) Lembre-se de que o nome de uma pessoa é para ela o som mais doce e mais importante que existe em qualquer idioma.” (Grifo do articulista)

Realizar os atos processuais dentro do prazo legal

A comissão processante deve concluir o processo administrativo disciplinar dentro do prazo legal, 60 dias, prorrogável por mais 60, quando as circunstâncias do caso assim o exigirem (artigo 152, Lei nº 8.112/90). Isso demonstra competência, eficiência e compromisso dos membros da comissão com a administração pública com os administrados.

Embora o STJ tenha pacificado em sua jurisprudência que o excesso de prazo para a conclusão do processo administrativo disciplinar só causa nulidade se houver demonstração de prejuízo à defesa [Súmula 592, 1ª Seção, julgado em 13/9/2017, DJe de 18/9/2017], a Constituição, em seu artigo 37, *caput*, consagrou o primado da eficiência como um dos princípios basilares da administração pública (CF, artigo 37, *caput*). Por isso, o próprio STJ assentou em sua jurisprudência que

“(…) 3. Não é lícito à Administração Pública prorrogar indefinidamente a duração de seus processos, pois é direito do administrado ter seus requerimentos apreciados em tempo razoável, ex vi dos arts. 5º, LXXIII, da Constituição Federal e 2º da Lei nº 9.784/99 (MS 13.584/DF, rel. Ministro Jorge Mussi, 3ª Seção, DJe 26/6/2009)”. [MS 22.037/DF, rel. Of Fernandes, j. 22.2.2017, DJe 2.3.2017]. (... “(…) “2. É dever da Administração Pública pautar seus atos dentro dos princípios constitucionais, notadamente pelo princípio da eficiência, que se concretiza também pelo cumprimento dos prazos legalmente determinados (REsp 687.947/MS, rel. ministro Castro Meira, 2ª Turma, DJ 21/8/2006)” [MS 22.037/DF, rel. Of Fernandes, j. 22.2.2017, DJe 2.3.2017]. (grifos do articulista)

Ser imparcial e independente

A comissão disciplinar deve exercer suas atividades com independência e imparcialidade, como prevê o artigo 150, da Lei nº 8.112/90. Não pode nem deve, no afã de fazer justiça e cumprir o princípio da verdade material (verdade real), agir com sede de justiça, “sangue nos olhos” (**às vezes tentando agradar a chefia superior**).

A apuração dos fatos deve se dar com serenidade, razoabilidade, bom senso e com a melhor técnica jurídica possível, sem gerar constrangimentos, humilhações e perseguições ao servidor acusado. O servidor investigado e o seu advogado precisam confiar nos membros da comissão; acreditarem que os trabalhos de apuração serão realizados com imparcialidade, segurança, competência técnico-jurídico e sem arbítrios (abusos). Se há a quebra dessa confiança, a imagem da comissão fica ofuscada e maculada.

Os membros da comissão processante devem evitar falar palavras ou expressões perante o servidor acusado ou sua defesa que demonstrem parcialidade; que já formou juízo de valor sobre o resultado do processo, dando a entender que o acusado vai ser indiciado ou que a comissão vai propor penalidade para ele no relatório final, ou propor o arquivamento dos autos. Os membros da trinca processante devem ser cautelosos, prudentes e discretos, mesmo quando o servidor acusado ou a defesa fizer perguntas nesse sentido (artigos 150, 116, VIII e 132, IX, Lei nº 8.112/90).

Também não devem aceitar convites da defesa ou do servidor acusado para, por exemplo, almoçarem ou jantarem juntos. Tal conduta pode comprometer a imparcialidade e isenção da comissão, além de gerar “comentários maldosos” de, por exemplo, parcialidade dos membros do colegiado em relação ao servidor investigado e esses comentários chegarem aos ouvidos da autoridade instauradora de forma distorcida.

– Pontos fracos de uma comissão disciplinar

Divergências ostensivas entre os membros da comissão

As divergências de ordem técnica-jurídica entre os membros da comissão durante as audiências, nas atas de deliberação, bem como no despacho de indiciamento e relatório final, devem constar nesses documentos na forma de **voto divergente**.

Devem ser evitadas discussões em tom acalorado entre os membros da comissão perante as testemunhas, o advogado de defesa e o servidor acusado, ou seja, expor divergências de ordem pessoal ou técnica entre os membros. Tal conduta fragiliza, desmoraliza e expõe a comissão disciplinar de forma negativa. Isso é terrível, porque desestabiliza emocionalmente os membros do colegiado em todos os sentidos.

Os membros da comissão não devem levar para o lado pessoal as eventuais desinteligências (mal-entendido, desacordo, desentendimento) existentes entre eles ou um deles dentro ou fora do colegiado em relação a determinado assunto ou questão jurídica.

A comissão, como um todo, deve focar nesse momento na solução adequada e justa da questão jurídica posta, levando sempre em conta a razoabilidade, o bom senso e o interesse público; nada de focar nas pessoas e sim no problema.

Quando estiver ocorrendo algum tipo de desinteligência [“pendengas” e “picuinhas”] dentro da comissão, muitas vezes de ordem estritamente pessoal, recomenda-se reunir seus membros, por iniciativa do presidente, chefia superior ou qualquer outro membro, para que esses conflitos internos não acabem afetando a eficiência e o bom andamento dos trabalhos apuratórios. Recomenda-se a leitura das obras: [1] Carnegie, Dale. *Como Fazer Amigos e Influenciar pessoas*. Edição

atualizada para novas gerações de líderes. [tradução Beatriz Medina e Lívia de Almeida]. 2ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2023; e [2] Goleman, Daniel, ph.D. *Inteligência Emocional: a Teoria Revolucionária que Redefine O Que É Ser Inteligente*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

Examinar e responder os requerimentos formulados à comissão

A comissão deve responder os requerimentos formulados pelo servidor acusado ou sua defesa no prazo legal de cinco dias (CF/88, artigo 5º, LXXVIII, e artigo 24 da Lei nº 9.784/99). A demora da comissão em examinar os pedidos do causídico ou do servidor acusado gera enorme descrédito e desgaste para os seus membros e para a própria administração pública. Por conta disso, os membros da comissão recebem constantemente, pessoalmente ou por ligações telefônicas, cobranças sobre decisão não adotada acerca de requerimentos formulados anteriormente pelo servidor acusado ou por sua defesa. Essa conduta da comissão gera estresse e desgastes desnecessários entre todos os atores do processo administrativo disciplinar, violando, assim, o princípio da eficiência (CF, artigo 37, *caput*).

Ler os autos com atenção e cautela

Os membros da comissão – todos – devem ler os autos com atenção, prudência e cautela, porque do contrário podem deixar de realizar diligências consideradas imprescindíveis à solução da controvérsia; e terem que, mais à frente, reabrir a instrução processual. Isso gera atraso na conclusão das investigações e demonstra incompetência técnica, descompromisso e desleixo, principalmente do presidente da comissão.

Mascar chiclete durante as audiências

O membro da comissão não pode ficar mascando chiclete durante as audiências. Isso constitui uma grande falta de respeito, educação e elegância com as pessoas presentes nas audiências. Esse é um ponto fraco do colegiado, porque – como de sabença – a audiência constitui um ato processual solene, que exige de todos os participantes respeito à sua liturgia.

Prestar atenção às pessoas

O presidente e os demais membros da comissão devem prestar atenção à pessoa que está depondo; devem ficar olhando diretamente para ela, olhando nos olhos. Como diz o ditado popular: “Os olhos são a janela da alma”. Não podem desviar o olhar, e ficar fazendo anotações, ou mexendo no computador ou celular (sem necessidade), etc. Isso passa a impressão para a pessoa que está sendo ouvida que a comissão não está dando a devida importância ao que ela está falando ou a atenção que ela merece. Então, ao escutar ou falar com a outra pessoa, olhe nos olhos dela. Não desvie o olhar ou olhe para baixo.

[1] BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **RMS 25.105-4/DF**. Relator Ministro Joaquim Barbosa, Segunda Turma, DJ: 20/10/2006. Disponível em: www.stf.jus.br. Acesso: 16 jul.2025.

[2] MPU. *Ministério Público Federal, Procuradoria-Geral da República (PGR), em Brasília e demais unidades da Federação*.

[3] ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. 3 ed. São Paulo: Planeta, 2017, p. 36.

[4] CARNEGIE, Dale. **Como Fazer Amigos e Influenciar pessoas**. 52. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012, p.114.