PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA
DISCIPLINARY ADMINISTRATIVE PROCESS AND THE PRINCIPLE OF EFFICIENCY

Yasmin Santana Del Rei Oliveira[1]
Willy Santos Barbosa[2]
Fernanda L. Barbosa Bonfim[3]
Adive Cardoso Ferreira Júnior[4]

RESUMO

O Processo Administrativo Disciplinar (PAD) é uma ferramenta fundamental na administração pública, voltada para a garantia da legalidade, moralidade e eficiência no exercício da função pública. Este estudo busca analisar a relação entre o PAD e o princípio da eficiência administrativa, conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988. O princípio da eficiência exige que a administração pública atue de maneira eficaz, promovendo resultados significativos e otimizando os recursos disponíveis. A pesquisa examina como a implementação de práticas eficientes e o uso de novas tecnologias, contribuem para tornar os processos administrativos disciplinares mais ágeis, transparentes e justos. A hipótese central é que, por meio da modernização dos procedimentos e da integração de ferramentas digitais, o PAD pode acelerar a apuração de infrações, reduzir a morosidade e melhorar a gestão pública. Além disso, explora-se como a otimização do PAD pode reforçar a confiança dos servidores nas instituições públicas e fomentar um ambiente de trabalho mais ético e responsável. A metodologia adotada foi qualitativa e bibliográfica, baseada em uma análise de fontes especializadas sobre o PAD e o princípio da eficiência. O estudo se propõe a discutir a aplicação prática do PAD em sintonia com a eficiência administrativa, destacando a relevância da adoção de tecnologias de gestão e a capacitação dos servidores públicos como fatores essenciais para uma administração pública mais eficiente e transparente.

Palavras Chave: Processo Administrativo Disciplinar;princípio da eficiência; modernização dos processos administrativos;otimização de processos disciplinares.

ABSTRACT

The Disciplinary Administrative Process (PAD) is a fundamental tool in public administration, aimed at guaranteeing legality, morality and efficiency in the exercise of public functions. This study seeks to analyze the relationship between the PAD and the principle of administrative efficiency, as established by the Federal Constitution of 1988. The principle of efficiency requires that public administration acts effectively, promoting significant results and optimizing available resources. The research examines how the implementation of efficient practices and the use of new technologies can contribute to making disciplinary

[1]Yasmin Santana Del Rei Oliveira- Estudante de Graduação em Direito UNEX Bahia. E-mail: yasmindelrei123@gmail.com.
[2] Willy Santos Barbosa - Estudante de Graduação em Direito pela UNEX Bahia.E-mail: willybarbosa37@gmail.com.
[3]Fernanda L. Barbosa Bonfim - Estudante de Graduação em Direito pela UNEX Bahia. E-mail: fernandaflavia1@icloud.com.
[4]Bolsista Probol. Doutorando em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutorando e Mestre em Economia Regional e Políticas Públicas pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Professor de Direito. Advogado. Presidente da Academia de Letras Jurídicas do Sul da Bahia (Aljusba), no biênio 2024-2026. E-mail: adivejunior@outlook.com.

administrative processes more agile, transparent and fair. The central hypothesis is that, through the modernization of procedures and the integration of digital tools, the PAD can speed up the investigation of infractions, reduce delays and improve public management. Furthermore, it explores how PAD optimization can reinforce employees' trust in public institutions and foster a more ethical and responsible work environment. The methodology adopted was qualitative and bibliographic, based on an analysis of specialized sources on the PAD and the principle of efficiency. The study aims to discuss the practical application of the PAD in line with administrative efficiency, highlighting the relevance of adopting management technologies and training public servants as essential factors for a more efficient and transparent public administration.

Keywords: Administrative Disciplinary Process; principle of efficiency; modernization of administrative processes; optimization of disciplinary processes.

1 INTRODUÇÃO

O Processo Administrativo Disciplinar (PAD) desempenha um papel central na administração pública, atuando como um mecanismo que visa assegurar a legalidade, a moralidade e a eficiência no exercício da função pública. O princípio da eficiência, previsto no caput do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, orienta a atuação da administração pública ao exigir que esta opere de maneira eficaz, garantindo não apenas a prestação de serviços de qualidade, mas também a utilização racional dos recursos públicos.

Nesse contexto, a utilização do PAD se reveste de importância singular, já que seu objetivo é apurar denúncias de irregularidades e responsabilizar servidores que, por meio de suas ações ou omissões, comprometam o funcionamento adequado da máquina pública. No entanto, a efetividade do PAD não se resume tão somente à aplicação de sanções. É essencial investigar em que medida este instrumento pode ser um aliado estratégico na promoção do princípio da eficiência administrativa, não apenas ao punir comportamentos inadequados, mas também ao criar um ambiente organizacional que estimule a responsabilidade e a produtividade.

Assim, o princípio da eficiência administrativa não se limita a uma exigência normativa, mas, deve ser uma diretriz orientadora para a administração pública, estimulando uma cultura de melhoria contínua e de prestação qualitativa de serviços, em benefício do cidadão e do desenvolvimento social. Este princípio tem se tornado cada vez mais relevante no contexto da nova gestão pública, que busca inovações e soluções criativas para os desafios contemporâneos enfrentados pela administração.

Nesse sentido esta pesquisa é direcionada pelo seguinte questionamento: em qual medida o PAD pode ser utilizado para a persecução do princípio da eficiência administrativa?

Tem-se como hipótese a ser explorada: a implementação de práticas eficientes no processo administrativo disciplinar, por meio de procedimentos otimizados e utilização de novas tecnologias, oque pode resultar em uma apuração mais ágil e justa das infrações cometidas por servidores públicos. Essa eficiência não apenas deve acelerar a resolução de casos, mas também garantirá maior transparência e legitimidade nas decisões, aumentando a confiança dos servidores nas instituições. Além disso, um processo administrativo disciplinar eficaz pode contribuir para prevenção de novas infrações, podendo estabelecer um clima de respeito às normas e valores constitucionais.

Buscando trazer respostas ao problema, o objetivo geral é analisar a aplicabilidade do PAD como forma de alcance ao princípio da eficiência administrativa, com referências e fontesespecificas, pretende-se: 1) Conceituar o princípio da eficiência administrativa; 2) Discorrer sobre os elementos e fases do PAD; 3) Relacionar o PAD com o princípio da eficiência administrativa.

O estudo se justifica pelo fato de que, a presente análise se propõe a explorar as intersecções entre o PAD e a eficiência administrativa, indagando até que ponto o processo disciplinar pode ser visto como uma ferramenta que não apenas coíbe a má prática, mas também favorece um ambiente de trabalho mais comprometido com os resultados. Para tanto, se faz necessário um estudo que aborde a fundamentação teórica do PAD e do princípio da eficiência, identifique as barreiras e desafios enfrentados na prática e, por fim, proponha recomendações que possam aprimorar a utilização desse processo disciplinar em prol de uma administração mais eficiente e responsável.

Quanto à coleta dos dados, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e de modo dedutivo porque testa a validade das informações já existentes, o seu método de interpretação deve ser considerado gramatical porque busca descobrir e fixar qual deve ser o sentido das normas jurídicas. Desse modo,“apoiando-se na gramática, contribui muitas vezes, para o aperfeiçoamento da redação das leis” (Montoro, 2011, p.425). Razão pela qual, foram utilizados dados de natureza pura de modo a ser em que se valeu de materiais já publicados sobre as duas temáticas (Processo administrativo Disciplinar e o Princípio da eficiência), almejando uma integração entre as abordagens multidisciplinares.

As bases de dados utilizadas foram baseadas em artigos científicos em português, que disponibilizavam informações fundamentais e de proveito para o estudo. Os critérios definidos foram: Artigos contendo estudos e/ou revisões com abordagem sobre o Processo Administrativo Disciplinar e o Princípio da Eficiência, artigos com títulos e/ou resumos que continha os descritores de pesquisados tais como: PAD e o princípio da eficiência; Processo

Administrativo Disciplinar; Princípio da eficiência. Artigos contendo informações sobre o PAD e o princípio da eficiência.

Para tanto, no tocante aos procedimentos técnicos, será utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica, que é classificada como aquela que "abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado [...]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto" (Marconi; Lakatos, 2021, p. 213).

Além desta introdução e da conclusão, a pesquisa é dividida em três seções. Na primeira, há o conceito do que é o Princípio da Eficiência Administrativa, demonstrando a origem, e seus principais conceitos. Na segunda, evidenciar sobre os elementos do Processo Administrativo disciplinar, onde utilizou-se a importância desses elementos e fases para a sua aplicabilidade. Por fim, a terceira seção relaciona as duas anteriores, o Processo Administrativo Disciplinar com o princípio da eficiência administrativa.Compreende-se como a consagração da necessidade de a administração pública atuar de forma a otimizar seus recursos e processos, garantindo que os serviços prestados possam atender às demandas da sociedade de maneira eficaz e com a melhor utilização dos recursos disponíveis.

2O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA

O princípio da eficiência administrativa foi inserido explicitamente no ordenamento jurídico brasileiro com a Emenda Constitucional nº 19/1998, que alterou o artigo 37 da Constituição Federal de 1988, estabelecendo que a administração pública deve atuar com presteza, perfeição e rendimento funcional. De acordo com Maria Sylvia Zanella Di Pietro, "a eficiência passou a ser uma obrigação constitucional, exigindo que a administração pública atue com a melhor relação custo-benefício, buscando resultados concretos para a sociedade" (Di Pietro, 2018, p. 102).

Este princípio exige que a administração busque a otimização de seus processos, promovendo o máximo aproveitamento dos recursos públicos. Hely Lopes Meirelles afirma que "a eficiência exige não só que os atos administrativos sejam praticados de acordo com a lei, mas que o façam de forma a produzir o melhor resultado possível com o menor custo" (Meirelles, 2017, p. 105).

Em outras palavras, a eficiência está intimamente ligada à economicidade, sem perder de vista a qualidade dos serviços prestados.Como método de controle, o processo disciplinar deve avaliar as irregularidades e faltas realizadas pelos servidores públicos, quando executado

de maneira regularizada faz com que seja utilizado com validade e eficiência em todos os processos envolvidos.

> O processo disciplinar é a ferramenta que tem a Administração para a apuração de faltas e irregularidades cometidas por seus servidores. É através do processo administrativo disciplinar que a administração pública pode infligir sanções disciplinares aos seus agentes, por isso a obrigação de observar os princípios e garantias que lhes são impostas, bem como o procedimento próprio, para que possa ser utilizado com validade e eficácia (Souza, 2015, p. 31).

No âmbito doutrinário, o princípio da eficiência não se limita ao cumprimento formal da legalidade, mas abrange a busca constante pela melhoria do desempenho dos órgãos públicos. Celso Antônio Bandeira de Mello explica que "a eficiência administrativa implica a adequação entre meios e fins, exigindo que a administração atue com racionalidade e eficácia, sempre tendo em vista os interesses coletivos" (Bandeira de Mello, 2017, p.108). Isso significa que o administrador público deve estar sempre atento à necessidade de inovar e otimizar os processos, de modo a garantir que os serviços oferecidos à população sejam satisfatórios.

Para José dos Santos Carvalho Filho, o princípio da eficiência deve ser entendido como "um compromisso da administração com a obtenção de resultados efetivos e satisfatórios para a sociedade, evitando a inércia, a morosidade e a má gestão" (Carvalho Filho, 2020, p.92). Esse compromisso, segundo o autor, se manifesta tanto na celeridade da atuação quanto na qualidade do serviço público prestado. Portanto, a eficiência está diretamente relacionada ao aumento da produtividade administrativa.

O Tribunal de Contas da União (TCU) também enfatiza a importância da eficiência no setor público. Em seus julgados, o TCU afirma que "a eficiência não pode ser dissociada da responsabilidade fiscal e da transparência, sendo imprescindível que os gestores públicos atuem de forma racional e planejada" (TCU, 2019, n.p.). Isso reforça a necessidade de uma gestão pública responsável, pautada em planejamento estratégico e na racionalização de recursos. Ainda segundo a doutrina, a eficiência administrativa tem um caráter dinâmico. Aline de Almeida comenta que "o princípio da eficiência exige não apenas que a administração cumpra a lei, mas que também promova uma contínua busca por inovação e melhoria na prestação dos serviços" (Almeida, 2019, p. 45).

Essa busca constante por aprimoramento tem como objetivo adaptar a administração às novas demandas sociais e tecnológicas. O princípio da eficiência também abrange a ideia de meritocracia e de valorização dos servidores públicos que demonstram maior competência e compromisso com o serviço público. Para Marcelo Alexandrino, "a eficiência impõe que o

ingresso e a ascensão dos servidores públicos sejam pautados pelo mérito, de forma a garantir que os mais aptos ocupem posições de maior responsabilidade" (Alexandrino, 2020, p. 78). Isso visa assegurar que a administração pública seja composta por profissionais qualificados e capazes de promover uma gestão eficaz.

Além disso, a eficiência está relacionada à transparência e à prestação de contas. José Afonso da Silva destaca que "a administração pública eficiente é aquela que não apenas cumpre suas metas, mas que o faz de forma transparente, permitindo o controle social sobre seus atos e resultados" (Silva, 2018, p. 119). A transparência é um elemento fundamental para garantir que a sociedade possa fiscalizar e cobrar a eficiência da gestão pública, corroborando com ideia da dinâmica processual presente no processo administrativo disciplinar (Rezende 2017).

A processualidade, assim, é a lógica que opera para chegar a uma determinada conclusão, que, no caso do direito administrativo disciplinar, é a imposição de uma sanção realizada ao servidor. É o requisito mediador para a eficaz apuração dos fatos, os quais, uma vez corretamente apurados, subsumir-se-ão, ou não, a determinada conduta tipificada na lei. Nesse sentido, na seara da administração pública federal a aplicação de penalidade ao servidor que comete alguma infração prevista em lei, será sempre precedida de um processo administrativo disciplinar, conforme preceitua a Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) de 1988 em seu Artigo nº 41, §1º, inciso II:

> Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.
> § 1º O servidor público estável só perderá o cargo:
> I – em virtude de sentença judicial transitada em julgado;
> II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;
> III – mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa (Brasil, 1998, n.p.).

Nota-se na norma supra que além da previsão da instauração do PAD, este deverá assegurar a ampla defesa. Sendo assim, entende-se que os servidores públicos de todos os entes da federação estão sujeitos às sanções disciplinares regulamentadas pela legislação.

Em especial, os servidores públicos civis federais têm na Lei nº 8.112/90 a regulamentação dos seus direitos e deveres, bem como as sanções, em caso de cometimento de infrações disciplinares. Para que um servidor infrator possa cumprir a sanção designada deve-se primeiro instaurar um PAD, mediante uma comissão nomeada pelo gestor máximo do órgão, momento que lhe será assegurado o direito de

defesa, conforme a letra da lei no §3º do Artigo 143, combinado com o Artigo 149 (Brasil, 1990).

> Outro aspecto importante é o combate ao desperdício e à corrupção, que compromete diretamente a eficiência administrativa. Segundo Marcelo Figueiredo, "a eficiência também passa pelo controle de atos ilícitos e de desvios de recursos públicos, uma vez que tais práticas corroem a capacidade de a administração atuar em prol do bem comum" (Figueiredo, 2021, p. 67).

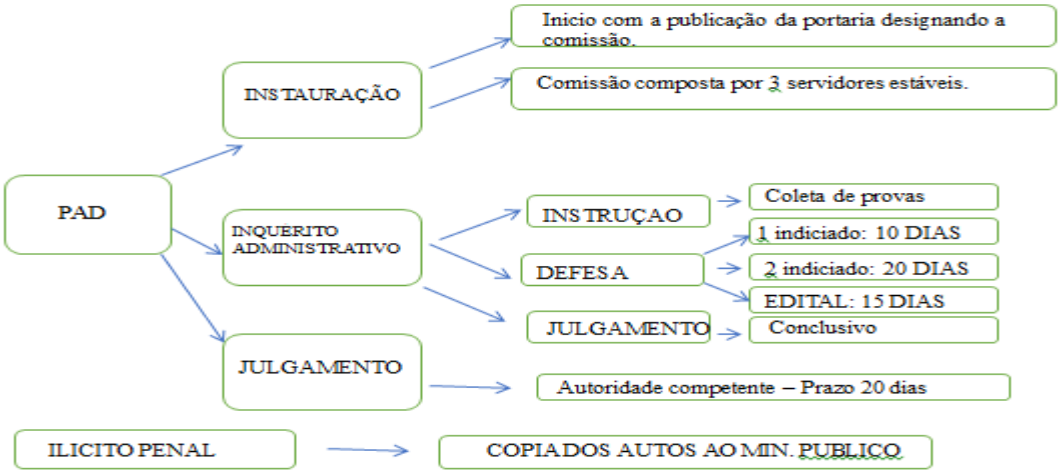
Assim, a eficiência deve ser acompanhada de mecanismos rigorosos de controle e combate à corrupção. Por fim, Di Pietro reforça que "o princípio da eficiência não significa agir com pressa ou de forma precipitada, mas sim com qualidade, respeitando os demais princípios constitucionais, como a legalidade e a moralidade" (Di Pietro, 2018, p. 103). Em suma, a eficiência administrativa não deve ser vista como um objetivo isolado, mas como parte de um conjunto de valores que regem a administração pública, sempre buscando o equilíbrio entre celeridade e qualidade, e entre economia e efetividade.

3 FASES E ELEMENTOS DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR

O Processo Administrativo Disciplinar (PAD) é o principal instrumento utilizado pela administração pública para apurar e sancionar a conduta de servidores que cometem infrações no exercício de suas funções. A sua estrutura está estabelecida pela Lei nº 8.112/1990, que rege o regime jurídico dos servidores públicos federais. O PAD possui uma função primordial no sentido de garantir a regularidade dos serviços públicos, e seus elementos essenciais têm como objetivo assegurar a legalidade, a moralidade e a eficiênciada administração.

Para compreender as fases do PAD, é necessário integrar a teoria jurídica com a prática administrativa. O organograma a seguir foi construído com base na literatura especializada sobre o tema, considerando as fases do PAD conforme descritas em doutrinas e legislações pertinentes. O referencial científico se baseia, entre outros, nas obras de Marconi e Lakatos (2021**),** Meirelles (2019**)**, e aLei nº 8.112/90 que regula o regime jurídico do servidor público federal.

Figura 1 - Processo Administrativo Disciplinar PAD



Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

O PAD é composto por três fases distintas: a instauração, a instrução e o julgamento. Cada uma dessas fases tem características próprias, sendo necessárias para garantir a ampla defesa, o contraditório e a justa aplicação das sanções previstas em lei. Segundo Di Pietro (2018), "o PAD é um meio de controle disciplinar que assegura o respeito aos princípios constitucionais da ampla defesa e do contraditório, garantindo que as decisões administrativas sejam fundamentadas" (Di Pietro, 2018, p. 214).

> Outro elemento essencial é o contraditório e a ampla defesa, que são garantias constitucionais aplicáveis a todos os servidores submetidos ao PAD. O contraditório e a ampla defesa não apenas asseguram a justiça processual, mas também contribuem para a eficiência do processo, uma vez que garantem a correção de eventuais erros ou injustiças que possam surgir durante a instrução" (Di Pietro, 2018, p. 216).

Conforme pode perceber-se, de acordo com as fases acima expostas, o Processo Disciplinar deverá ser conduzido por uma Comissão específica Disciplinar. Segundo Di Pietro, a instauração da referida comissão é fundamental, pois visa garantir a imparcialidade durante a instrução processual, uma vez que é considerada órgão estranho à relação dos envolvidos. A eficiência do PAD, portanto, está diretamente relacionada à garantia de que o servidor tenha a oportunidade de se defender adequadamente.

A primeira fase do PAD é a instauração, que se dá com a emissão da portaria, onde se descrevem as infrações a serem apuradas. A instauração pode ocorrer de ofício oumediante provocação, por isso, Segundo Carvalho Filho, "a fase de instauração formaliza o início doprocesso e tem como objetivo assegurar que a apuração das irregularidades ocorra dentrodos limites legais, evitando excessos e arbitrariedades" (Carvalho Filho, 2020, p. 311).

Esse controle inicial é essencial para garantir a eficiência do processo, evitando que atos irregulares se perpetuem na administração.

Após a instauração, inicia-se a fase de instrução, onde ocorre a coleta de provas, a oitiva detestemunhas e a apresentação de defesa pelo servidor acusado. Essa fase é fundamentalpara garantir que a decisão administrativa seja baseada em evidências sólidas e imparciais.De acordo com Marcelo Alexandrino, “a fase instrutória do PAD é onde se concentram osesforços de apuração dos fatos, com o intuito de proporcionar uma decisão que seja justa etecnicamente embasada” (Alexandrino, 2020, p. 421). Dessa forma, a eficiência no PADdepende de uma instrução bem conduzida, que evite a produção de provas desnecessáriasou a repetição de diligências.

O julgamento é a fase final do PAD, na qual a autoridade competente avalia as provas edecide sobre a aplicação de sanções, se for o caso. Para Celso Antônio Bandeira de Mello,“o julgamento deve ser um ato responsável e pautado pela legalidade, sempre visando nãosó a punição do servidor que cometeu irregularidade, mas também a correção de falhas naestrutura administrativa que possam ter contribuído para o fato” (Bandeira Mello,2017, p. 489). O julgamento, portanto, tem um papel importante para a eficiência, uma vezque visa corrigir desvios de conduta e melhorar a gestão pública.

> A autoridade que, na sua jurisdição, tiver ciência de irregularidade no serviço público, é obrigada a promover a sua apuração imediata, mediante a instauração de sindicância ou processo administrativo disciplinar. Desta forma, o Processo Administrativo Disciplinar – PAD e a sindicância são os meios de apuração de faltas cometidas pelos agentes públicos no exercício de suas atribuições (Resolução SEPG, 2005, p. 1).

Além das fases do PAD, existem também elementos procedimentais que garantem sua validade e eficácia. O princípio da publicidade é um desses elementos, garantindo atransparência do processo. Para José Afonso da Silva, “a publicidade nos atos do PAD éfundamental para assegurar o controle social e garantir que a administração pública estejaatuando de maneira correta e eficiente” (Silva, 2018, p. 233). A transparência dos atosprocessuais evita arbitrariedades e garante que a sociedade tenha acesso às informações,contribuindo para uma administração mais eficiente e responsável.

O elemento da motivação também é crucial para o PAD, pois todas as decisões devem ser fundamentadas, indicando as razões de fato e de direito que levaram à conclusão. Para Marcelo Figueiredo, “a motivação dos atos administrativos no PAD é uma exigência não apenas da legalidade, mas também da eficiência, uma vez que decisões mal fundamentadas podem resultar em anulações ou revisões, atrasando o processo e prejudicando o

funcionamento da administração" (Figueiredo, 2021, p. 98). Assim, a motivação é essencial para assegurar que o processo seja célere e eficaz.

Além disso, o PAD tem um papel pedagógico dentro da administração pública. Ao punir condutas ilícitas, ele reforça a observância das normas e promove a prevenção de novos desvios. Aline de Almeida ressalta que "o PAD atua como um instrumento pedagógico, capaz de melhorar o desempenho funcional dos servidores, garantindo que a administração pública opere com maior eficiência" (Almeida, 2019, p. 134). Isso demonstra que o PAD não apenas corrige falhas, mas também ajuda a construir uma cultura de responsabilidade e eficiência dentro da administração.

> A comissão, com base na Lei Federal nº 8.112/90, art. 149, deverá ser composta por servidores estáveis, três no total, os quais serão designados pela autoridade competente, devendo conduzir o processo de forma independente e imparcial, conforme dispõe o art. 150 da mesma lei. A Lei nº 8.112, em seu art. 127, prevê seis formas de punição, desde a simples advertência até a pena de demissão. O art.128 da mesma lei expõe que, serão levados em consideração, para a aplicação da penalidade, fatores como a natureza e a gravidade da infração, os danos que sobrevierem para o serviço público e, ainda, as circunstancias relativas ao servidor acusado. Importante salientar que a discricionariedade concedida ao superior hierárquico não deve ser confundida com a arbitrariedade nas decisões(Lei nº 8.112/90, arts. 149, 150, 127, 128).

Em se tratando da aplicação de sanções, o administrador o fará de forma discricionária, uma vez que esta competência não é vinculada a previsão legal. (Gontijo, 2014). Será aplicada a punição de acordo com critérios achados cabíveis em consonância com a falta cometida, de acordo com critérios de oportunidade e conveniência segundo entendimento da autoridade competente. Assim, o superior hierárquico tem o poder-dever de aplicar a pena disciplinar ao subordinado, sempre que este último incorrer em alguma irregularidade apurada por meio de Processo Administrativo Disciplinar.

Finalmente, cabe destacar a importância do controle judicial sobre os atos praticados no PAD. Embora o Judiciário não possa reexaminar o mérito das decisões administrativas, ele tem o poder de verificar a legalidade do processo. Segundo Hely Lopes Meirelles, "o controle judicial do PAD é fundamental para garantir que a administração pública atue dentro da legalidade e da eficiência, corrigindo eventuais abusos ou desvios de poder" (Meirelles, 2017, p. 273). Este controle externo garante que o PAD seja uma ferramenta eficiente e justa dentro da administração.

Nesta seção foram trazidas algumas definições do PAD e sua relevância para a administração pública brasileira. Este é um importante instrumento para os gestores públicos e também para o servidor que poderá apresentar sua defesa. Como

instrumento da administração pública este deverá se pautar por alguns princípios administrativos e no caso deste estudo o princípio da eficiência.

4O PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR E O PRINCÍPIO DE EFICIÊNCIA

O funcionamento eficiente do PAD está diretamente relacionado ao princípio da eficiência, que exige não apenas a celeridade, mas também a qualidade no processo administrativo.O princípio da eficiência foi introduzido de forma explícita na Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19/1998, sendo incluído no caput do artigo 37. Este princípio impõe à administração pública o dever de adotar práticas que maximizem a produtividade e a qualidade dos serviços prestados à sociedade, com a utilização racional dos recursos públicos. Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2017), a eficiência não se resume à mera rapidez, mas também ao resultado eficaz da atuação administrativa, de modo que os atos praticados pela administração devem ser ágeis, econômicos e, sobretudo, eficazes.No mesmo sentido, é a definição de Roque Antonio Carrazza:

> Princípio jurídico é um enunciado lógico, implícito ou explícito, que, por sua grande generalidade, ocupa posição de preeminência nos vastos quadrantes do Direito e, por isso mesmo, vincula, de modo inexorável, o entendimento e a aplicação das normas jurídicas que com ele se conectam (Carrazza 2002, p33).

Dessa forma, a relação entre o PAD e o princípio da eficiência administrativa revela-se complexa. Se, por um lado, o PAD busca corrigir condutas que comprometem o bom funcionamento do serviço público, por outro, sua aplicação excessivamente burocratizada e lenta pode se tornar um fator que prejudica a eficiência. Como apontado por Hely Lopes Meirelles (2016), o excesso de formalismo pode transformar o PAD em um processo moroso, prolongando situações de instabilidade funcional e prejudicando a prestação de serviços à sociedade

> Nesse sentido, há uma clara tensão entre o respeito ao direito de defesa do servidor público e a busca por uma administração pública eficiente. Segundo Celso Antônio Bandeira de Mello (2019), o princípio da eficiência deve ser ponderado com outros princípios constitucionais, como a legalidade, a moralidade e a ampla defesa. Para o autor, a eficiência não pode ser obtida à custa do sacrifício de direitos fundamentais, como o direito de defesa. Isso significa que, embora seja importante que o PAD seja conduzido de forma célere e eficiente, não se pode prescindir do respeito aos direitos processuais assegurados ao servidor(Bandeira Mello, 2019 p.98).

Outro aspecto relevante que precisa ser considerado é o impacto da demora na conclusão dos PADs na eficiência administrativa. Quando um servidor acusado de infração funcional permanece em exercício por longos períodos sem que haja uma conclusão do

processo, a administração pública pode sofrer com a perda de confiança da sociedade e com a redução da produtividade interna.

Em termos práticos, é necessário que a administração pública busque formas de aprimorar a condução dos PADs, adotando mecanismos que possibilitem maior celeridade, sem que isso signifique a perda de qualidade na apuração dos fatos. A informatização dos processos, a capacitação dos servidores que atuam na instrução dos PADs e o estabelecimento de prazos mais rigorosos para a conclusão dos procedimentos são algumas das medidas que podem ser adotadas para alinhar a realização do PAD ao princípio da eficiência.

> Além disso, servidores sob investigação podem continuar exercendo suas funções de maneira inadequada, o que compromete o desempenho geral da administração pública. A esse respeito, Alexandre de Moraes (2018) ressalta que a eficiência exige a resolução rápida de questões que afetam o bom funcionamento da administração, sem, no entanto, ferir os direitos garantidos constitucionalmente (Moraes, 2018, 317).

A integração de tecnologias e inovações no processo administrativo disciplinar (PAD) tem se mostrado uma estratégia crucial para o cumprimento do princípio da eficiência na administração pública. O uso de sistemas digitais de gestão de processos permite uma organização mais ágil e transparente, o que contribui diretamente para a celeridade das apurações. Segundo Borges (2019), "a informatização dos processos administrativos não só facilita o acompanhamento das etapas processuais, mas também permite maior controle e visibilidade das ações, reduzindo a margem de erro humano e aumentando a precisão nas decisões".

Além da digitalização, a utilizaçãodeferramentasde inteligência artificial (IA) pode ser um grande avanço para garantir a eficiência no PAD, essas ferramentas podem ser empregadas para identificar padrões de infrações e sugerir recomendações baseadas em dados históricos, otimizando a análise de processos e decisões. A Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB) estabelece que "a administração pública deve adotar procedimentos que resultem na otimização dos recursos e na redução dos desperdícios", o que inclui o uso de tecnologias que permitam a automação de tarefas repetitivas e a análise preventivamente as infrações. A utilização dessas tecnologias no PAD permite não só uma maior rapidez na apuração dos fatos, mas também promove a equidade, já que as decisões podem ser baseadas em critérios uniformes e objetivos.

A inovação no PAD também passa pela capacitação contínua dos servidores, capacitando-os para o uso adequado das tecnologias e melhorando a gestão dos processos disciplinares. Oliveira e Silva (2020) afirmam que "a introdução de novas tecnologias deve ser acompanhada de programas de treinamento e capacitação para que os servidores possam

utilizá-las de forma eficaz e produtiva". A modernização dos processos não deve ser apenas tecnológica, mas também cultural. A constante atualização e treinamento dos servidores, aliados à utilização de ferramentas digitais, garantem que os processos sejam conduzidos de maneira eficiente e justa, em consonância com os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade e eficiência. Assim, a combinação de tecnologia, inovação e capacitação contínua cria um ambiente propício para que o PAD cumpra sua função de maneira célere, justa e transparente, alinhando-se ao princípio da eficiência.

Portanto, a relação entre o PAD e o princípio da eficiência administrativa está centrada na necessidade de equilíbrio entre o respeito aos direitos fundamentais dos servidores e a exigência de uma administração pública que atue de forma rápida, eficaz e com qualidade.O desafio reside em garantir que o PAD cumpra sua função disciplinar sem se tornar um obstáculo à eficiência, contribuindo para a melhoria da gestão pública e para a promoção de um ambiente de trabalho mais ético e produtivo.

Ainda assim, é importante salientar que a eficiência no âmbito do PAD não deve ser entendida apenas como rapidez. Como destacado por Di Pietro (2017), o princípio da eficiência está associado à ideia de resultados adequados e eficazes. Isso significa que, além de apurar as faltas de forma rápida, o PAD deve garantir que as decisões tomadas sejam justas e fundamentadas, evitando erros que possam comprometer a credibilidade da administração pública e gerar questionamentos judiciais que retardem ainda mais a solução definitiva do caso.

Segundo José Afonso da Silva, a palavra princípio é uma equívoca: “Os princípios são as ordenações que se irradiame instalam-se os sistemas de normas, são como observam Gomes Canotilho e Vital Moreira por meio dos ‘núcleos de condensações’ nos quais confluem valores e bens constitucionais” (Silva, 2020, p.652). Do mesmo modo o autor continua:

> Diz serem os princípios verdadeiras ordenações que se irradiam e imantam os sistemas de normas, ou, são núcleos de condensações nos quais confluem valores e bens constitucionais. “Os princípios, que começam por ser a base de normas jurídicas, podem estar positivamente incorporados, transformando-se em normas-princípio e constituindo preceitos básicos da organização constitucional”(Silva 1996, p.94).

Nesse sentido, a Administração Pública deve pautar sua atuação dentro dos princípios constitucionais supraditos e, em especial, no princípio da legalidade, o que lhe impõe, na relação jurídica administrativa com os administrados e com seus servidores, a fiel observância aos princípios constitucionais do devido processo legal, do contraditório, da ampla defesa e da segurança jurídica.O serviço público, deve pautar por princípios básicos e capazes de doar-lhe

substancialidade e eficácia, inclusive, com inserção intensa de valores em infraestrutura, ampliando o grau de exposição de seus servidores e demais agentes; pois, só assim, poderá atender com a eficiência necessária às necessidades coletivas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta pesquisa, explorou-se a interseção entre o PAD e o princípio da eficiência, conforme estabelecido pela Constituição Federal. O princípio da eficiência exige que a administração pública não apenas atue de forma célere, mas que também busque resultados que promovam o bem-estar social. Este princípio é especialmente relevante em tempos de transformação, em que a aplicação de práticas eficientes pode reconfigurar a dinâmica dos processos disciplinares.

A implementação de práticas administrativas eficazes e a adoção de novas tecnologias são vitais para a superação de desafios históricos enfrentados pelos PADs, como a morosidade e a falta de transparência. Ao longo desta pesquisa, discutiu-se como a modernização dos processos disciplinares, por meio da otimização de procedimentos e do uso de ferramentas digitais, pode resultar em apurações mais justas e ágeis das infrações cometidas por servidores. Além disso, a pesquisa abordou a importância de um ambiente de trabalho que valorize a integridade, a ética e a responsabilidade, elementos fundamentais para a construção de uma administração pública respeitável e confiável.

A pesquisa realizada evidenciou-se que, ao integrar ferramentas tecnológicas, como sistemas de gestão e plataformas digitais de acompanhamento, o tempo necessário para a apuração de infrações pode ser significativamente reduzido. Essa agilidade, por sua vez, não só melhora a eficiência operacional, mas também contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais positivo, onde os servidores se sentem mais valorizados e respeitados.

A hipótese central explorada neste trabalho, que a implementação de práticas eficientes e tecnológicas no PAD resulta em uma apuração mais ágil e justa das infrações foi confirmada. A análise das evidências coletadas mostrou que, em instituições que adotaram essas práticas, houve um aumento na satisfação dos servidores e na confiança nas decisões administrativas. O uso de ferramentas de gestão de processos contribuiu não apenas para a eficiência, mas também para a transparência, permitindo que os servidores compreendessem melhor as etapas do processo disciplinar.

Os objetivos estabelecidos no início do trabalho foram alcançados de maneira satisfatória. Ao longo da análise, foi possível identificar não apenas as falhas existentes nos

processos administrativos disciplinares tradicionais, mas também as melhores práticas que podem ser adotadas para mitigar essas deficiências. A pesquisa destacou a importância da formação contínua dos servidores, de modo a capacitá-los para utilizar as novas tecnologias de forma eficaz e produtiva. A promoção de um ambiente de aprendizado constante é fundamental para garantir que as inovações introduzidas no PAD sejam plenamente aproveitadas.

As conclusões retiradas da pesquisa evidenciam que a adoção do princípio da eficiência no processo administrativo disciplinar é mais do que uma necessidade; é uma responsabilidade das instituições públicas. A modernização dos procedimentos disciplinares não apenas otimiza a gestão, mas também reafirma o compromisso com a ética e a transparência, fundamentais para o fortalecimento da democracia e da administração pública.

Os dados analisados mostram que instituições que investem na eficiência dos seus processos disciplinares, por meio da inovação e da capacitação de servidores, não apenas obtêm resultados positivos em termos de celeridade, mas também constroem uma cultura organizacional pautada na responsabilidade e no respeito às normas. Este cenário propicia um clima de confiança, onde os servidores sentem-se parte ativa de um sistema justo e equilibrado.

Por fim, é fundamental que futuras pesquisas continuem a explorar as intersecções entre a eficiência no processo administrativo disciplinar e outros temas relevantes, como a ética no serviço público, a inovação e a gestão do conhecimento. Sugere-se investigar, por exemplo, o impacto da formação e da capacitação contínua dos servidores na implementação de novas tecnologias e na melhoria dos processos disciplinares.

A busca pela eficiência no processo administrativo disciplinar deve ser vista como uma jornada contínua, onde a inovação, a transparência e a ética se entrelaçam para criar um serviço público mais justo e eficiente. Ao abordar essas questões de forma crítica e proativa, as instituições podem não apenas atender às demandas contemporâneas, mas também construir um legado de responsabilidade e integridade.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito Administrativo Descomplicado**. 32. ed. Rio de Janeiro: Método, 2020.Disponível em: https://www.academia.edu/61971609/Direito_Administrativo_Descomplicado_Marcelo_Alexandrino_e_Vicente_Paulo_29a_Ed_2021_1_ Acesso em: 10 out. 2024.

ALMEIDA, Renata Lins. **O controle da administração pública e o princípio da eficiência nos processos administrativos disciplinares.** 2019. 180 f. Dissertação (Mestrado em Direito Administrativo) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019.Disponível em: https://www.univali.br/Lists/TrabalhosMestrado/Attachments/3192/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20O%20instituto%20da%20transa%C3%A7%C3%A3o%20em%20%C3%A2mbito%20administrativo%20-%20Vers%C3%A3o%20final.pdf Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 2023.Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf Acesso em: 11out. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Dispõe sobre o processo administrativo disciplinar. Brasília: Planalto, 2017.Disponível em: https://www.gov.br/conarq/pt-br/legislacao-arquivistica/decretos-federais/decreto-no-9-094-de-17-de-julho-de-2017 Acesso em: 11 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Regime jurídico dos servidores públicos civis da União. Brasília: Planalto, 1990.Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htmAcesso em: 11 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília: Planalto, 1999.Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htmAcesso em: 11 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília: Planalto, 2021.Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htmAcesso em: 11 out. 2024.

COSTA, Lucas Gabriel. A eficiência no processo administrativo disciplinar e seus reflexos no servidor público. **Revista de Estudos Administrativos**, v. 58, n. 2, p. 101-112, 2022.Disponível em:https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/49763Acesso em: 13 out. 2024.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2022.Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=4900933&forceview=1 Acesso em: 13 out. 2024.

FIGUEIREDO, Fernando José. O processo administrativo disciplinar no contexto da administração pública eficiente. **Revista de Direito Administrativoe Constitucional**, v. 45, n. 2, p. 199-214, 2021.Disponível em: https://www.rdai.com.br/index.php/rdai/article/view/ssfmello17 Acesso em: 13 out. 2024.

GOMES, Eduardo. O impacto do princípio da eficiência na gestão pública e nos processos administrativos disciplinares. **Revista de Direito Administrativo e Políticas Públicas**, v. 8, n. 2, p. 210-223, 2022.Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rdda/issue/view/12086 Acesso em: 13 out. 2024.

GOMES, Teresa A. P. A eficiência na administração pública: reflexões sobre o processo administrativo disciplinar. **Revista Brasileira de Direito Público**, v. 36, n. 4, p. 102-118, 2020. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/64869/11/Manual_PAD_2021_1.pdf Acesso em: 14 out. 2024.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 44. ed. São Paulo: Malheiros, 2021. Disponível em: https://www.kufunda.net/publicdocs/Direito-Administrativo-Completo-Hely-Lopes-Meirelles.pdf Acesso em: 14 out. 2024.

MORAES, Alexandre de. **Direito Administrativo**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2022.Disponível em: http://repositorio.unitau.br/jspui/handle/20.500.11874/6195 Acesso em: 14 out. 2024.

SILVA, José Maria da. O princípio da eficiência no processo administrativo disciplinar: perspectivas e desafios. **Revista de Direito Administrativo**, v. 67, n. 3, p. 45-67, 2021.Disponível em: https://www.rdai.com.br/index.php/rdai/article/view/ssfmello17 Acesso em: 19 out. 2024.

SILVA, Ricardo Manuel da. O princípio da eficiência e sua aplicação nos processos administrativos disciplinares. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 1, p. 85-97, 2019.Disponível em: https://www.rdai.com.br/index.php/rdai/article/view/bitencourt17Acesso em: 19 out. 2024.