

Revista da

# CGU

ISSN 1981-674X

Outubro/2010

ANO V - Nº 8

**Controladoria-Geral da União**

---

**CONTROLADORIA - GERAL  
DA UNIÃO / PR**



Controladoria-Geral da União

## Revista da CGU

**CONTROLADORIA-GERAL  
DA UNIÃO / PR**

Brasília, DF  
Outubro /2010

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU  
SAS, Quadra 01, Bloco A, Edifício Darcy Ribeiro  
70070-905 - Brasília /DF  
cgu@cgu.gov.br

**Jorge Hage Sobrinho**  
Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União

**Luiz Navarro de Britto Filho**  
Secretário-Executivo da Controladoria-Geral da União

**Valdir Agapito Teixeira**  
Secretário Federal de Controle Interno

**Eliana Pinto**  
Ouvidora-Geral da União

**Marcelo Neves da Rocha**  
Corregedor-Geral da União

**Mário Vinícius Claussen Spinelli**  
Secretário de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas

A Revista da CGU é editada pela Controladoria-Geral da União.

Tiragem: 1.500 exemplares

Diagramação e arte: Assessoria de Comunicação Social da CGU

Distribuição gratuita da versão impressa

Disponível também no site [www.cgu.gov.br](http://www.cgu.gov.br)

É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.  
O conteúdo e as opiniões dos artigos assinados são de responsabilidade exclusiva dos autores e não expressam, necessariamente, as opiniões da Controladoria-Geral da União.

Revista da CGU / Presidência da República, Controladoria-Geral da União. - Ano V, nº 8, Outubro/2010. Brasília: CGU, 2010.

120 p. Coletânea de artigos.

1.Prevenção e Combate da corrupção. I. Controladoria-Geral da União.

ISSN 1981- 674X  
CDD 352.17

# S umário

---

Nota do editor.....5

## **Artigos**

A aplicação do princípio da proporcionalidade no processo administrativo disciplinar.....8

*Alexandro Mariano Pastore e Márcio de Aguiar Ribeiro*

Medidas cautelares no processo administrativo sancionador: uma análise da possibilidade de suspensão cautelar do direito de uma pessoa licitar e contratar com a Administração Pública.....20

*Luiz Henrique Pandolfi Miranda*

Técnicas de mineração de dados como apoio às auditorias governamentais.....28

*Carlos Vinícius Sarmiento Silva e Henrique Aparecido da Rocha*

Eficiência, proporcionalidade e escolha do procedimento disciplinar.....40

*Carlos Higino Ribeiro de Alencar*

Utilização de pregão nas contratações de obras e serviços de engenharia.....49

*Lucimar Cezar Fernandes Silva*

Auditoria de TI: proposta de modelo de implementação de auditoria de tecnologia da informação no âmbito da Secretaria Federal de Controle.....	60
--	----

*Maíra Hanashiro*

Corrupção na Administração Pública e crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores.....	70
--	----

*Paulo Roberto de Araújo Ramos*

## **Legislação**

Atos normativos.....	88
Legislação em destaque.....	91

## **Jurisprudência**

Julgados recentes do TCU - Acórdãos.....	96
Julgados recentes de tribunais – Acórdãos.....	98

# Eficiência, proporcionalidade e escolha do procedimento disciplinar

**Carlos Higino Ribeiro de Alencar**, bacharel em Economia pela Universidade de São Paulo (USP) e em Direito pela Universidade Federal do Ceará (UFC), mestre em Direito pelo Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP), Corregedor-Adjunto da Área Econômica da CGU.

## Resumo

O poder disciplinar é um poder-dever, ou seja, não pode o administrador público, sob pena de ele mesmo vir a ser punido, tergiversar sobre a apuração de faltas praticadas pelos seus subordinados. Isso não implica que a apuração disciplinar deva sempre implicar na instauração de processos administrativos disciplinares *stricto sensu*. O administrador público possui recursos escassos e deve utilizá-los da maneira mais eficiente possível. Além disso, tanto a lei que rege os servidores públicos civis da União, como diversas normas regulamentares, preveem procedimentos diferenciados, de acordo com a complexidade da situação. Dessa forma, a fim de atender aos princípios da proporcionalidade e eficiência, deve o gestor público escolher o procedimento que mais se adequa à gravidade da situação tratada. Instrumentos que buscam essa correta aplicação, como o Termo Circunstanciado Administrativo, devem ser aplicados e difundidos entre as várias esferas da Administração Pública, a fim de permitir o efetivo e adequado atendimento do

interesse público que norteia o exercício do poder disciplinar.

## 1. Introdução

Uma das questões mais afetas aos administradores públicos atualmente é o exercício do poder disciplinar. A apuração de faltas disciplinares praticadas pelos servidores é um dever, e não uma opção. Embora parcela dos administradores tenda a negligenciar tal obrigação, a maior parte deles é ciosa e se preocupa em administrar essa responsabilidade, encontrando, por vezes, sérias dificuldades para instaurar processos disciplinares por todas as eventuais irregularidades ocorridas em seus órgãos. Esse problema surge em decorrência de o Direito Disciplinar ser um instrumento hábil a ser utilizado tanto para faltas mais leves como para situações mais graves.

O objetivo deste artigo é analisar o dever de apurar e a ponderação de esforços que deve haver entre situações que apresentem graus de complexida-

de diferenciados, tendo em vista que os recursos públicos disponíveis para apuração disciplinar são escassos. Dessa forma, ao promover a apuração das faltas disciplinares, deve o administrador observar os princípios da eficiência, economicidade e proporcionalidade na escolha do procedimento.

**A apuração de faltas disciplinares praticadas pelos servidores é um dever, e não uma opção**

## **2. Poderes administrativos e os aspectos material e formal da apuração disciplinar**

Para possibilitar o adequado funcionamento da Administração e o cumprimento de suas funções, há a necessidade de que determinados poderes lhe sejam conferidos. Dois desses estão mais ligados ao dever de apurar: o poder hierárquico e o poder disciplinar.

A hierarquia prevê um escalonamento vertical, no qual os agentes públicos que se encontrem em posição superior na escala hierárquica possam emanar ordens, desde que não manifestamente ilegais, as quais deverão ser cumpridas pelos servidores hierarquicamente inferiores (art. 116, IV, da Lei nº 8112 de 1990). Os superiores têm, também, o dever de acompanhar o desempenho de seus subordinados, fiscalizando a execução das atividades por estes desempenhadas, ou seja, exercem o controle das atividades de seus servidores.

O dever de apurar está intrinsecamente ligado ao poder disciplinar, consistindo este numa decorrência do poder hierárquico:

*A disciplina funcional resulta do sistema hierárquico. Com efeito, se aos agentes superiores é dado o poder de fiscalizar as atividades dos de nível inferior, deflui daí o efeito de poderem eles exigir que a conduta destes seja adequada aos mandamentos legais, sob pena de, se tal não ocorrer, serem os infratores sujeitos às respectivas sanções. (Carvalho Filho, 2006, p.57)*

Dois aspectos jurídicos relevantes devem ser considerados no tocante ao dever de apuração, decorrente do poder disciplinar: o material e o processual.

Quanto ao Direito Disciplinar material, é imprescindível que o rol de condutas vedadas possua um caráter aberto, em decorrência da necessidade de conferir poderes aos administradores, para que controlem uma gama variada e complexa de situações. Daí porque, ao contrário de outras instâncias de responsabilidade, como a penal, na qual os fatos típicos são extremamente específicos, a instância administrativa possui tipos mais abertos, de forma a permitir esse necessário controle. A Lei nº 8.112, de 1990, comporta várias situações desse gênero. Exemplos claros são as hipóteses de sanção por violação a princípios, tal como “manter conduta compatível com a moralidade administrativa” (prevista no art. 116, IX); a existência de conceitos que possuem caráter subjetivo, como zelo, lealdade e presteza no atendimento (art. 116, I, II



e V); além de termos que possuem conteúdo amplo, como a desídia (art. 117, XV) e a insubordinação grave em serviço (art. 132, VI). Assim comenta Guimarães:

*Assim é que o regime disciplinar prevê um elenco de hipóteses configuradoras de faltas administrativas de conceituação genérica concebidas, propositalmente, em termos amplos para abranger a um maior número de casos. (Guimarães, 2006, p. 42)*

O perigo decorrente dessa amplitude é que condutas corriqueiras e sem potencial lesivo poderiam, em tese, ser caracterizadas como infração, o que não seria adequado, sob o aspecto jurídico, nem colaboraria para o funcionamento adequado do setor público. Esse não deve ser o caminho seguido. Do ponto de vista do Direito Disciplinar material, deve haver um mínimo de perturbação da ordem administrativa, um mínimo de ofensa a bens jurídicos relevantes, para que a Administração promova uma apuração administrativo-disciplinar.

No tocante ao Direito Disciplinar processual, a controvérsia sobre a obrigatoriedade da apuração surge, a priori, do próprio texto da Lei nº 8.112, de 1990, que, em seu art. 143, prevê:

*Art. 143. A autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público é obrigada a promover a sua apuração imediata, mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar, assegurada ao acusado ampla defesa. (grifou-se)*

Perceba-se que a lei é bem clara ao determinar que a apuração é obrigatória, além de imediata, elencando os instrumentos a serem utilizados: a sindicância e o processo administrativo disciplinar.

A doutrina, no entanto, já deu contornos distintos dessa interpretação literal do mencionado artigo:

*Para que o processo disciplinar seja instaurado com legitimidade não basta tão-somente que seja a autoridade hierárquica competente para tanto, havendo, de rigor jurídico, a necessidade de um mínimo legal que, traduzindo possibilidade de condenação (fumus boni juris), se estribe em elementos concretos indicadores de tal viabilidade. Não é jurídico nem democrático que o servidor público venha, sem mais nem menos, responder a processo disciplinar.*

[...]

*Tais elementos, embora não seja exigível que já possam, no limiar do processo, traduzir um juízo seguro ou razoável de certeza, devem, contudo, apresentar, pelo menos, um juízo de possibilidade condenatória em desfavor do servidor imputado. Consistindo em qualquer detalhe lícito produtor de convicção definível como princípio de prova, esses elementos constituem os conectivos processuais ensejadores da abertura de tal empreitada apuratória de possíveis transgressões disciplinares. Sem tais conectivos, não é lícita a abertura de tais procedimentos. (Costa, 2005)*



Dessa forma, percebe-se que o dever de apurar não implica imediata instauração em face de toda e qualquer denúncia que chegue ao administrador. Este deverá realizar uma análise prévia, a fim de verificar a existência de elementos mínimos que justifiquem a constituição de uma comissão processante. Para tal, podem ser apontadas duas razões principais. Em relação ao servidor, deve-se impedir que, sem nenhum indício fundado, seja submetido a um processo administrativo disciplinar. De outra parte, deve-se evitar a movimentação da máquina administrativa, com a designação de servidores para constituírem comissão disciplinar, sem que se vislumbrem elementos mínimos configuradores de uma infração disciplinar.

O importante, nesse ponto, é que não se perca o foco do poder disciplinar, deixando claro que seu objetivo precípuo é o de permitir o regular funcionamento da Administração, reprimindo infrações que causem perturbação a esta ordem.

### 3. Princípios jurídicos e o dever de apurar

Os princípios jurídicos são elementos balizadores de todo o sistema, tendo suma importância no debate sobre poder disciplinar e dever de apuração.

Em geral, a doutrina jurídica faz referência aos princípios da moralidade e da legalidade, insculpidos no *caput* do art. 37 da Constituição da República, como os mais importantes e correlatos na seara da questão administrativo-disciplinar. Eles atuam como alicerces para a responsabilização disciplinar.

O princípio da moralidade fornece um suporte amplo para a maior parte das infrações administrativas, afastando toda a possibilidade de conduta inadequada no campo administrativo.

Já o princípio da legalidade teria dois desdobramentos. No campo material representa um dever ao administrador de apurar os fatos tidos como irregulares, bem como uma garantia ao servidor de que não será cobrado por deveres não previstos em lei ou regulamento. Assim, tal princípio inflige previsibilidade ao sistema normativo, fundamental para resguardar a segurança jurídica. No campo processual, associa-se à obrigatoriedade de ampla defesa no processo administrativo, para permitir que o servidor não seja acusado injustamente.

Todavia, outros dois relevantes princípios constitucionais são normalmente negligenciados nas análises referentes ao poder disciplinar: o da eficiência, previsto no *caput* do art. 37, e o da economicidade, constante do art. 70. Tais princípios trazem ao administrador um dever não somente de atingir os objetivos públicos, mas de utilizar a racionalidade na gestão dos meios de que necessita para tal.

A racionalidade na gestão já se apresenta fundamental para a escolha entre os diversos objetivos públicos. Um gestor público pode deparar-se, por exemplo, com o problema de ter de escolher entre pagar um tratamento médico caro a um reduzido número de pessoas ou financiar uma campanha de saúde com custo unitário baixo, mas que atingiria uma elevada quantidade de pacientes. Um dos dois objetivos pode trazer maiores benefícios para a sociedade

como um todo, e, na maioria dos casos, ele terá de realizar uma escolha.

Todavia, escolhido determinado objetivo, deve o gestor administrar os meios à sua disposição de modo a utilizar a menor quantidade de recursos e produzir o melhor resultado. Esse segundo aspecto é o cerne da eficiência. Nessa esteira, dispõe Marçal Justen Filho (2008, p. 64) sobre os referidos princípios:

*Não bastam honestidade e boas intenções para validação dos atos administrativos. A economicidade impõe a adoção da solução mais conveniente e eficiente sob o ponto de vista da gestão dos recursos públicos. [...] A economicidade consiste em considerar a atividade administrativa sob prisma econômico. Como os recursos públicos são extremamente escassos, é imperioso que sua utilização produza os melhores resultados econômicos, do ponto de vista quantitativo e qualitativo. Há dever de eficiência gerencial que recai sobre o agente público.*

Ademais, outro princípio fundamental no aspecto disciplinar é o da proporcionalidade. Ele é normalmente lembrado quando se trata da dosimetria da penalidade, mas deve também ser levado em consideração no momento da escolha do procedimento. Apesar do caráter essencialmente vinculado da maior parte dos elementos do ato disciplinar, há espaço para discricionariedade no tocante a alguns aspectos, como a forma. Essa discricionariedade com relação à forma da apuração disciplinar já foi prevista na Lei nº 8.112, de 1990, embutindo um aspecto de proporcionalidade, ou seja, para faltas mais leves – passíveis de

**Não bastam honestidade e boas intenções para validação dos atos administrativos. A economicidade impõe a adoção da solução mais conveniente e eficiente sob o ponto de vista da gestão dos recursos públicos.**

punição com advertência ou suspensão de até 30 dias –, é possível a apuração por meio de sindicância, mais rápida e com menor necessidade de servidores; para faltas mais graves – suspensões acima de 30 e até 90 dias e penalidades expulsórias (demissão, cassação de aposentadoria e destituição de cargo em comissão ou de função comissionada) –, o processo administrativo disciplinar stricto sensu. Ademais, os instrumentos apuratórios previstos na Lei nº 8.112, de 1990, não são exclusivos, tendo sido já criados outros por normas regulamentares, tais como a sindicância patrimonial (Decreto nº 5.483, de 2005, art. 9º) e a investigação preliminar (Decreto nº 5.683, de 2006, art. 15, III).

#### **4. Escassez de recursos, custos dos direitos e controle administrativo**

Conforme já apresentado, quando se abordou o princípio da eficiência e a necessidade de escolha do gestor, fica claro

que toda decisão tomada no campo administrativo-disciplinar terá consequências em termos de aplicação de recursos, haja vista que estes são escassos, e o administrador terá de fazer escolhas. Ademais, é indispensável se ter em mente um segundo conceito, também emprestado da ciência econômica: o custo de oportunidade de aplicação de recursos. Sobre o tema, comenta Gico Jr.:

*O método econômico se baseia em alguns postulados. Primeiro, os recursos da sociedade são escassos. Se os recursos não fossem escassos, não haveria problema econômico, pois todos poderiam satisfazer suas necessidades – sejam elas quais forem. Curiosamente, a mesma idéia, com outra roupagem, motiva o direito: se os recursos não fossem escassos, não haveria conflito, sem conflitos, não haveria necessidade do direito, pois todos cooperariam ex moto proprio. A escassez dos bens impõe à sociedade que escolha entre alternativas possíveis e excludentes (senão não seria uma escolha, não é mesmo?). Toda escolha pressupõe um custo, um trade off, que é exatamente a segunda alocação factível mais interessante para o recurso, mas que foi preterida. A esse custo chamamos de custo de oportunidade. Assim, por exemplo, se decidimos comprar caças para fortalecer nossa Aeronáutica, abdicamos de outra alocação que esses recursos poderiam ter (e.g. construir escolas). [...] A utilidade que cada um gozaria com uma dessas atividades é o seu custo de oportunidade, i.e., o preço implícito ou explícito que se paga pelo bem. Note que dizer que algo tem um custo não*

*implica afirmar que tem valor pecuniário. (Gico Jr., 2009, p. 17)*

Os recursos, aqui entendidos como meios à disposição do administrador, não se resumem a despesas efetivamente incorridas, o que, em processo administrativo disciplinar, normalmente costuma se referir a gastos com diárias, passagens, estrutura de salas e computadores necessários às comissões. Qualquer apuração disciplinar envolve a alocação de tempo de trabalho de servidores, o que também deve ser incorporado aos custos. Quando se introduz o conceito de custo de oportunidade, surge outra questão importante. Tendo em vista não ser a apuração disciplinar uma atividade-fim dos órgãos, mas uma função instrumental para permitir o adequado funcionamento da Administração, verifica-se que a utilização de pessoal e recursos materiais implica o deslocamento desses meios das áreas-fim para a apuração disciplinar. Não que isso indique que as apurações não devam ocorrer. Entretanto, não devem trazer consigo elevado prejuízo para a execução de políticas públicas de cada órgão. Na esteira desse raciocínio, o gestor enfrentará, na questão disciplinar, os mesmos dilemas que se encontram presentes nas demais decisões gerenciais. Isso implica a necessidade de utilização de métodos de apuração mais eficientes e racionalização de procedimentos.

Nesse campo é indispensável destacar um axioma fundamental a ser obedecido pela Administração Pública: o custo do controle não deve superar o valor do risco envolvido na operação. Valor aqui não necessariamente representa uma quantia monetária definida. A apropriação deliberada de um bem

**O custo do controle não deve superar o valor do risco envolvido na operação.**

público por um servidor (peculato, no conceito penal), apesar de poder envolver algo de valor pequeno, traz em si um atentado a um princípio fundamental do serviço público, o da honestidade de seus servidores, havendo, destarte, um bem tutelado de alto valor. Tal axioma se encontra expressamente previsto no art. 14, *in fine*, do Decreto-lei nº 200, de 1967:

*Art. 14. O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de contrôles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.*

Os princípios constitucionais da eficiência e da economicidade, associados à determinação expressa do Decreto-lei nº 200, de 1967, implicam uma ponderação na escolha dos instrumentos que devem ser utilizados na apuração administrativo-disciplinar. Em casos mais complexos, procedimentos mais detalhados; em casos mais simples, procedimentos simplificados. Deve-se ressaltar que, independentemente da complexidade do caso, a Administração sempre estará cumprindo o seu dever de apurar os fatos, o que ocorrerá ora por um caminho mais sumário, ora por um mais pormenorizado. Além disso, a Administração deve sempre garantir o direito ao contraditório e à ampla defe-

sa, nos casos em que se vislumbre aplicação de sanção, sob pena de nulidade.

A escolha de formas distintas de apuração representa uma aplicação do princípio da proporcionalidade no campo do processo administrativo-disciplinar, sobretudo dos subprincípios da adequação e necessidade. O subprincípio da adequação exige que a solução adotada seja capaz de atingir os objetivos pretendidos. Já o subprincípio da necessidade indica que deve ser utilizado o meio menos gravoso àquele a quem o ato se refere, desde que apto a produzir os resultados desejados, i.e., desde que alcance os objetivos pretendidos, deve o ato ser praticado de tal forma que cause o menor ônus ao administrado.

Nesse sentido, utilizando-se da competência prevista no art. 4º, incisos I e II, do Decreto nº 5.480, de 2005, e tendo em vista o disposto no mencionado art. 14 do Decreto-lei nº 200, de 1967, e no art. 2º, *caput*, e parágrafo único, incisos VI, VIII e IX, da Lei nº 9.784, de 1999, o Ministro de Estado do Controle e da Transparência regulamentou a apuração simplificada por meio do Termo Circunstanciado Administrativo (TCA), conforme a Instrução Normativa CGU nº 04, de 17 de fevereiro de 2009. A ideia é que casos mais simples recebam um tratamento apuratório mais célere e simplificado, desde que atendidas as expressas especificidades indicadas na citada instrução normativa. Houve cuidado, em tal regulamentação, de se excluir qualquer situação em que houvesse dolo ou em que, havendo indícios mínimos de culpa, não fossem ressarcidos os danos ao erário. Não obstante, permitiu-se ao servidor o direito à ampla

defesa e ao contraditório e a possibilidade de convalidação do rito de apuração simplificada em processo disciplinar ordinário, caso deseje o servidor. A experiência indica que, nos casos abrangidos pelo TCA, o bem tutelado e o dano ocasionado são essencialmente patrimoniais. Além disso, nessas situações, a apuração pelas vias ordinárias normalmente acarretará prejuízo desarrastado para a Administração, visto que o custo da apuração superará o valor do bem danificado ou extraviado, que ficou limitado pela IN ao valor de dispensa de licitação para aquisição de bens ou serviços, ou seja, oito mil reais.

Várias outras ações têm sido tomadas no sentido de aplicar a proporcionalidade, em termos processuais, às questões administrativo-disciplinares. A suspensão condicional do processo é outro desses exemplos, adotada pelo município de Belo Horizonte, que a designou SUSPAD, a qual prevê a suspensão do processo até para alguns casos envolvendo demissão. *Verbis*:

*Decreto nº 12.636 de 22 de fevereiro de 2007, do prefeito municipal de Belo Horizonte*

[...]

*Art. 2º - O prazo de duração da SUSPAD poderá ser de 01 (um) a 05 (cinco) anos, conforme a natureza e a gravidade da falta, obedecendo-se à seguinte graduação:*

*I - nas faltas puníveis com a pena de repreensão, conforme estipulado no art. 196 da Lei nº 7.169/96, será aplicada a SUSPAD pelo prazo de até 01 (um) ano;*

*II - nas faltas puníveis com a pena de suspensão, conforme estipulado no art. 197 da Lei nº 7.169/96, será*

*aplicada a SUSPAD pelo prazo de 01 (um) até 04 (quatro) anos;*

*III - nas faltas puníveis com a pena de demissão será aplicada a SUSPAD, quando cabível, pelo prazo de 04 (quatro) até 05 (cinco) anos.*

Outra espécie de suspensão condicional do processo é a Transação Administrativa Disciplinar, constante do Projeto de Lei Federal nº 1.952/2007, que trata do regime disciplinar dos policiais federais, todavia limitada à advertência e suspensão de até 10 dias:

*Projeto de lei nº 1.952/2007*

*Seção III*

*Da Transação Administrativa Disciplinar*

*Art. 26. A autoridade competente que tomar conhecimento da ocorrência de fato que configure hipótese de transgressão administrativa de natureza leve, punível com advertência, ou de natureza média, cuja pena máxima cominada seja igual ou inferior a dez dias de suspensão, intimará o suposto autor, podendo propor a ele que se comprometa a não incidir em nova conduta infracional e, se for o caso, a reparar o dano que tenha causado ao erário.*

Destarte, várias medidas administrativas têm sido desenvolvidas no caminho da simplificação dos procedimentos apuratórios administrativos em determinadas situações e mesmo exclusão condicionada de responsabilidade dos servidores em matéria disciplinar.

## Conclusão

O gestor público, ao se defrontar com o gerenciamento da instauração de processos administrativos disciplinares, enfrenta as mesmas escolhas presentes na gestão das demais políticas públicas, possuindo meios escassos e necessidade de avaliar o custo de oportunidade de alocação de recursos. Isso, todavia, não o exime de proceder à devida apuração das faltas disciplinares, mas requer uma racionalização da administração dos instrumentos apuratórios.

O emprego do princípio da proporcionalidade, destacando-se, sobretudo, os subprincípios da adequação e necessidade, no campo do processo administrativo-disciplinar, não somente permite como sugere a utilização de instrumentos cuja complexidade procedimental deva corresponder à gravidade e à lesividade da situação a ser apurada, evitando-se, assim, a situação-limite na qual a própria apuração represente prejuízo mais elevado à Administração, dados os custos despendidos para a sua realização.

Nesse sentido, instrumentos como o Termo Circunstanciado Administrativo e a suspensão condicional do processo devem ser aplicados e difundidos entre as várias esferas da Administração Pública, a fim de permitir o efetivo e adequado atendimento do interesse público que norteia o exercício do poder disciplinar.

## Referências Bibliográficas

- CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.
- COSTA, José Armando da. *Teoria e Prática do Processo Administrativo Disciplinar*. Brasília: Brasília Jurídica, 1999.
- COSTA, José Armando da. *Controle Judicial do Ato Disciplinar*. Brasília: Brasília Jurídica, 2002.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GICO Jr., Ivo Teixeira. *Metodologia e Epistemologia da Análise Econômica do Direito*. Working Paper nº 0001/09. Brasília: Departamento de Direito – UCB, 2009.
- GUIMARAES, Francisco Xavier da Silva. *Regime Disciplinar do Servidor Público Civil da União*, p. 42, Editora Forense, 2ª edição, 2006.
- JUSTEN FILHO, Marçal. *Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos*, p. 64, Editora Dialética, 12ª edição, 2008.