



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB  
Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais – FAJS  
Curso de Bacharelado em Direito

**DANIELE SMIDT FRISCHKNECHT**

**SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS PARA O ALCANCE DA  
BUROCRACIA MÍNIMA VIÁVEL CONCILIANDO OS PRINCÍPIOS DA  
EFICIÊNCIA E DA LEGALIDADE: UM ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE  
DESBUROCRATIZAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA**

**BRASÍLIA – DF  
2020**

**DANIELE SMIDT FRISCHKNECHT**

**SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS PARA O ALCANCE DA  
BUROCRACIA MÍNIMA VIÁVEL CONCILIANDO OS PRINCÍPIOS DA  
EFICIÊNCIA E DA LEGALIDADE: UM ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE  
DESBUROCRATIZAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA**

Artigo científico apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Direito da Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais, do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

Orientadora: Professora Karla Margarida Martins Santos.

**BRASÍLIA – DF  
2020**

**DANIELE SMIDT FRISCHKNECHT**

**SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS PARA O ALCANCE DA  
BUROCRACIA MÍNIMA VIÁVEL CONCILIANDO OS PRINCÍPIOS DA  
EFICIÊNCIA E DA LEGALIDADE: UM ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE  
DESBUROCRATIZAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA**

Artigo científico apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Direito da Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais, do Centro Universitário de Brasília (UnICEUB).

Orientadora: Professora Karla Margarida Martins Santos.

**BRASÍLIA, \_\_\_\_\_ DE 2020**

**BANCA AVALIADORA**

---

**Professora Orientadora**

---

**Professor(a) Avaliador(a)**

# **SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS PARA O ALCANCE DA BUROCRACIA MÍNIMA VIÁVEL CONCILIANDO OS PRINCÍPIOS DA EFICIÊNCIA E DA LEGALIDADE: UM ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE DESBUROCRATIZAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA**

Frischknecht, Daniele Smidt<sup>1</sup>

## **RESUMO**

A Administração Pública brasileira passa por uma revolução científica, momento em que se pretende abandonar o paradigma burocrático e incorporar outro, mais eficiente. Isso porque ao longo dos anos, os processos foram adquirindo etapas repetitivas e excesso de controle, visando mais a legalidade do que a eficiência. O sistema não se sustenta mais dessa forma, diante do aumento da demanda e da diminuição de servidores. Nesse contexto, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) inaugurou a desburocratização das suas rotinas e fluxos processuais. O objetivo deste estudo é, portanto, incitar a reflexão sobre a burocracia sustentável em oposição ao excesso de burocracia, bem como relatar a experiência do CNJ na busca da desburocratização e simplificação de processos administrativos. Para atingir o objetivo proposto foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema seguida de estudo de caso de parte das atividades desburocratizantes empreendidas pelo Conselho no período que compreende o início de abril e o fim de agosto de 2019. Como resultado observou-se maior celeridade processual e, conseqüentemente, maior eficiência administrativa. Espera-se que as ações desenvolvidas pelo CNJ sirvam de exemplo para outros órgãos, notadamente, do Poder Judiciário.

**Palavras-chave:** burocracia, Administração Pública, desburocratização, eficiência

## **SUMÁRIO**

1 - Introdução. 2 - A evolução da burocracia na Administração Pública Brasileira. 2.1 - Modelos da Administração Pública Brasileira. 2.2 – O excesso de burocracia na Administração Pública Brasileira. 2.3 – Desburocratização e simplificação de processos administrativos à luz dos princípios da legalidade e da eficiência. 2.4 – Burocracia mínima viável, um ideal a ser alcançado. 3 – O papel do CNJ e sua importância para imprimir um modelo mais eficiente no âmbito do Poder Judiciário. 4 – O processo de desburocratização dos atos administrativos no CNJ: um estudo de caso. 5 - Considerações Finais.

---

<sup>1</sup> Aluna do curso de Direito UniCEUB e Analista Judiciária – Área Administrativa do Conselho Nacional de Justiça.

# 1 INTRODUÇÃO

A simplificação de processos administrativos tem sido um tema desafiante na esfera pública, provocando o constante repensar do modelo de gestão de processos e rotinas na Administração para a otimização de recursos, sejam humanos, financeiros ou de qualquer outra natureza.

Isso porque, o excesso de burocracia e o crescimento da demanda de serviços públicos pela sociedade<sup>2</sup> somados à forte tendência de redução do número de servidores públicos, conforme amplamente divulgado pelos noticiários nacionais em 2019, são fatores que tendem a reduzir a eficiência da máquina pública, acarretando morosidade e, conseqüentemente, maior gasto público.

Este estudo traz uma reflexão sobre o excesso de burocracia, o qual é uma disfunção orgânica que se encontra enraizada na cultura da Administração Pública brasileira. Robert K. Merton, em seus estudos, chamou o excesso de burocracia de disfunções burocráticas, as quais desvirtuam as regras estabelecidas e aprisionam a organização em suas próprias normas (MOTTA, 2003).

O problema é como reduzir a burocracia nos processos administrativos. Nesse sentido, os órgãos públicos precisam pensar em rotinas e procedimentos enxutos e eficientes sem que, com isso, seja flexibilizada a legalidade dos atos.

Em que pese tal problema seja designado por Kerlinger (2003, p. 33) como um problema de engenharia, pois se refere a como fazer algo de maneira eficiente, o presente artigo não se prestará a dar respostas a questões de engenharia, haja vista sua correção ou incorreção não ser passível de verificação empírica. O objetivo do presente artigo é, então, após breve revisão bibliográfica acerca do tema, relatar a experiência do Conselho Nacional de Justiça na busca da desburocratização e simplificação de processos administrativos, de modo a servir de modelo para outros órgãos da Administração Pública, notadamente, do Poder Judiciário, tendo como hipótese que isso aumentará a eficiência do Poder Judiciário como um todo.

Para alcançar o objetivo acima elencado, este artigo será dividido em duas etapas, sendo a primeira uma pesquisa bibliográfica sobre a evolução da burocracia na Administração Pública Brasileira – os modelos de Administração, o excesso de burocracia e a tentativa de

---

<sup>2</sup> Segundo o IBGE, a população brasileira continuará a crescer até o ano de 2047 (<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21837-projecao-da-populacao-2018-numero-de-habitantes-do-pais-deve-parar-de-crescer-em-2047>).

desburocratização e simplificação dos processos com vistas à chamada burocracia mínima viável, buscando relacionar o tema com os princípios da eficiência e da legalidade, previstos no art. 37 da Constituição Federal de 1988. Ressalta-se, além disso, o papel do Conselho Nacional de Justiça e sua importância para imprimir um modelo mais eficiente no âmbito do Poder Judiciário. A segunda etapa do presente trabalho consiste em um estudo de caso das atividades realizadas no âmbito do Conselho Nacional de Justiça com vistas à redução da burocracia dos processos administrativos. Este estudo se prestará a registrar, em síntese, as revisões realizadas nos fluxos processuais e normativos aplicáveis a eles, no período que compreende o início de abril e o fim de agosto de 2019, além de discutir com maior profundidade a adoção de Parecer Referencial nos processos de inexigibilidade de procedimento licitatório, a qual se iniciou em dezembro de 2019, como resultado das discussões promovidas no Conselho na busca da desburocratização.

Nesse sentido, o presente estudo pretende demonstrar que a dispensa da análise individualizada das questões jurídicas que envolvam matérias idênticas e recorrentes, adotando-se, para tanto, uma manifestação jurídica referencial (ou parecer referencial), otimiza o fluxo processual na medida em que a análise do caso concreto é feita pela própria unidade demandante do serviço cuja licitação será inexigível.

Ressalta-se que o estudo de caso é o método mais indicado para a análise de um tema observado na realidade (pesquisa naturalística) onde o pesquisador busca descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto (MARTINS, 2008).

Pode-se classificar o estudo de caso ora apresentado como instrumental, haja vista seu potencial para orientar novos estudos ou ser instrumento para pesquisas posteriores, conforme descrito por Ventura (2007).

Considerando que o Conselho Nacional de Justiça instituiu Grupo de Trabalho designado especificamente para a revisão e simplificação dos fluxos processuais e das respectivas Instruções Normativas, cujo objetivo é rever e discutir os processos críticos tendo em conta os dispositivos legais, espera-se, ao final desse estudo, constatar o aperfeiçoamento da gestão processual do CNJ e, conseqüentemente, a tramitação mais fluida e eficiente dos processos.

## 2 A EVOLUÇÃO DA BUROCRACIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O presente artigo se valerá de um recorte epistemológico com o intuito de analisar os principais modelos de estrutura administrativa para indicar que em algum momento houve o esgotamento dos modelos e a necessidade do estabelecimento de um novo paradigma.

Para Kuhn (2005), paradigma é aquilo que os membros de uma comunidade partilham. Segundo o autor, o momento de crise no qual o paradigma vigente é substituído por um novo paradigma mais eficiente é denominado de revolução científica.

Tomando como base seu conceito, entende-se que a Administração Pública vivencia um período de revolução científica, como veremos a seguir.

### 2.1 MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A evolução dos modelos de Administração Pública advém da evolução dos conceitos de poder e de funções do Estado<sup>3</sup>. Isso porque o Estado requer um aparato administrativo para governar grande número de pessoas em um vasto território, necessitando de um pessoal administrativo para executar as ordens e servir como ponto de ligação entre o governo e os governados.

Ainda que não seja o objetivo deste artigo revisitar densamente o tema, necessária se faz uma abordagem sobre os principais modelos de administração (patrimonialista, burocrático e gerencial) e sua utilização na Administração Pública Federal brasileira.

No Estado pré-constitucional tão somente ao rei cabia exercer pessoalmente todas as funções do Estado ou delegá-las a quem e em que medida lhe conviesse (MOREIRA NETO, 2011). Nesse contexto patrimonialista, os critérios administrativos eram pessoais e não existia preocupação com a eficiência da máquina estatal (PEREIRA, 2001).

A partir da inauguração do modelo constitucional pelos Estados Unidos da América, se avançou na limitação do poder do Estado, distribuindo suas funções entre órgãos distintos. Segundo Oliveira (2013), com a consagração de certos ideais liberais, tais como a separação dos poderes e o princípio da legalidade, o Direito Administrativo é concebido como ramo especial do Direito, regulador das relações que envolvem o Estado e o exercício das atividades administrativas.

---

<sup>3</sup> Diogo de Figueiredo Moreira Neto, na obra Poder, Direito e Estado (2011), classifica as funções do Estado em relação ao momento em que este se encontra na evolução de seu ordenamento jurídico, sendo (i) pré-constitucional, (ii) constitucional e (iii) neoconstitucional.

Com o surgimento do Estado Social de Direito, notadamente após a II Guerra Mundial, a intervenção estatal na economia e nas relações sociais ganha força e a ampliação dos serviços públicos exige que a Administração se torne mais ágil e eficiente (OLIVEIRA, 2013).

No Brasil, a administração pública burocrática surgiu por volta da década de 1940, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Max Weber estudou as organizações sob um ponto de vista estruturalista, preocupando-se com a sua racionalidade, ou seja, com a relação entre os meios utilizados e os objetivos a serem alcançados (CHIAVENATO, 2014). A ideia era adotar uma administração eficiente, pautada no amplo controle das atividades-meio, a partir de uma estrutura rígida, organizada, hierarquizada, meritocrática, formal e impessoal (KWASNICKA, 2012).

Pode-se citar como características de uma organização burocrática o caráter legal das normas e regulamentos, o caráter formal das comunicações, o caráter racional e a divisão do trabalho, a impessoalidade nas relações entre as pessoas, a hierarquia da autoridade, as rotinas e procedimentos padronizados, a competência técnica e a meritocracia, a especialização da administração que é separada da propriedade, a profissionalização dos participantes e a completa previsibilidade do funcionamento (CHIAVENATO, 2014).

No entanto, com o passar do tempo, percebeu-se que a burocracia exacerbada, uma disfunção <sup>4</sup> da Teoria Burocrática, revelou procedimentos pouco flexíveis, processos excessivamente morosos, cujos fluxos continham etapas repetitivas, chegando a criar um entendimento popular de que a burocracia é sinônimo de lentidão, excesso de papéis e ineficiência.

Sobreveio a Constituição de 1988, representando o esforço de inúmeras gerações de brasileiros contra o autoritarismo, a exclusão social e o patrimonialismo (BARROSO, 2008).

Com o advento da Constituição Federal de 1988, os dogmas do Direito Administrativo sofreram adequações, sendo uma delas a superação da concepção do princípio da legalidade como vinculação positiva do administrador exclusivamente à lei, passando tal princípio a ser interpretado como a vinculação direta à Constituição (OLIVEIRA, 2013).

Relevante este fato, pois em 1998 a Constituição Federal elevou a eficiência ao status de princípio constitucional, por meio da Emenda Constitucional n. 19/1998.

---

<sup>4</sup> Segundo Merton, as disfunções são anomalias imprevistas e indesejadas da burocracia, as quais levam à ineficiência e às imperfeições (CHIAVENATO, 2014).

A Reforma Administrativa instituída pela EC 19/1998 deu início à implantação do modelo gerencial no Brasil, caracterizado pela formação de parcerias com o setor privado, pelo foco nos resultados, na visão estratégica e na busca da excelência. Redefiniram-se as atividades que cabem ao Estado, privatizando-se aquelas que o Estado não tinha condições de prestar de forma eficiente. Buscou-se satisfazer a sociedade, prestando serviços eficientes, de qualidade e de forma igualitária (OLIVEIRA, 2013; PEREIRA, 2001).

Atualmente, os três modelos da administração pública descritos neste trabalho coexistem no Brasil, em maior ou menor grau a depender do órgão ou entidade estatal. Apesar de um modelo ter sucedido o outro, nenhum deles foi inteiramente abandonado.

## 2.2 O EXCESSO DE BUROCRACIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Hodiernamente, a palavra burocracia tem sido utilizada no sentido pejorativo, como sinônimo de ineficiência, excesso de formalismo na Administração Pública e criação de procedimentos desnecessários, o que gera extrema morosidade no atendimento à demanda do cidadão e, conseqüentemente, muita insatisfação da sociedade (FONSECA, 2019).

De fato, a Administração Pública ao criar procedimentos internos para o atendimento à legislação e às diversas recomendações dos órgãos de controle, acaba, por excesso de zelo, inserindo etapas sobrepostas e repetitivas em seus fluxos processuais.

No entanto, é preciso salientar que a burocracia possui aspectos extremamente necessários e salutares para o desenvolvimento das atividades do Estado, como o caráter legal de normas e regulamentos, o caráter racional e a divisão do trabalho, o caráter formal das comunicações, a impessoalidade nas relações, a rotina e os procedimentos padronizados, a competência técnica e a meritocracia, a especialização da administração, a profissionalização dos participantes e a previsibilidade do funcionamento.

Nesse sentido é que se busca, então, um ponto de equilíbrio, uma burocracia mínima viável, que se utilize dos instrumentos burocráticos sem que estes se tornem um obstáculo para o desenvolvimento das atividades da Administração Pública, visando um serviço eficiente, sem abrir mão, obviamente, do atendimento ao princípio da legalidade.

## 2.3 DESBUROCRATIZAÇÃO E SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS À LUZ DOS PRINCÍPIOS DA LEGALIDADE E DA EFICIÊNCIA

Para Celso Antônio Bandeira de Mello (2012), o processo administrativo, também chamado de procedimento administrativo, é uma sucessão itinerária e encadeada de atos administrativos tendendo todos a um resultado final e conclusivo. Significa, portanto, que para o cumprimento de uma função estatal, há que se passar por um caminho de atos ordenados, cujas finalidades podem ser de iniciativa, de instrução, de decisão, de controle ou de comunicação.

Segundo Reis (2019), o processo administrativo é uma das espécies do gênero processo, que lida diretamente com a função administrativa do Estado, é uma sequência concatenada de atos preparatórios de uma decisão final da Administração Pública.

Ressalta-se, ainda, que a totalidade dos atos administrativos, realizados consoante um procedimento pré-determinado, assegura que a Administração tenha cuidado de perpassar um caminho capaz de garantir que o produto final do processo é resultado de ampla análise da matéria (MELLO, 2012).

Em que pese a importância de tais atos, à medida que a Administração Pública foi incorporando a formalidade e o rigor burocráticos, foram sendo acrescentadas etapas e até mesmo atos administrativos repetitivos e desnecessários aos processos administrativos, o que se pretende reverter com a desburocratização.

Nesse sentido, a desburocratização não pretende suprimir a burocracia existente, pois vital para a organização da Administração Pública, mas sim reduzi-la a um nível sustentável, o que aqui chamamos de burocracia mínima viável, com base nos princípios da eficiência e da legalidade.

Para tanto, é indispensável relembrar a força normativa dos princípios que regem a Administração Pública. O traço característico do pós-positivismo é o reconhecimento da normatividade primária dos princípios constitucionais, ou seja, os princípios são considerados normas jurídicas, assim como as regras, e podem ser invocados para controlar a juridicidade da atuação do Estado (OLIVEIRA, 2013).

São princípios da Administração Pública, a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência, conforme disposto no art. 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

Destaca-se que os princípios são normas imediatamente finalísticas e, por isso, estabelecem um estado ideal de coisas a ser buscado (ÁVILA, 2004).

Para Reale (2010), os “princípios gerais de direito são enunciações normativas de valor genérico, que condicionam e orientam a compreensão do ordenamento jurídico, quer para a sua aplicação e integração, quer para a elaboração de novas normas”. O doutrinador salienta também que tais princípios são “as bases teóricas ou as razões lógicas do ordenamento jurídico, que deles recebe o seu sentido ético, a sua medida racional e a sua força vital ou histórica”.

Nesse contexto, o princípio da eficiência foi incorporado aos demais princípios enumerados no caput do art. 37 da Constituição Federal por meio da EC n. 19/1998, como um elemento que demonstra a efetiva vontade do Estado de estabelecer um novo paradigma na gestão pública.

A referida Emenda Constitucional modificou o regime jurídico e dispôs sobre princípios e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes Políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, sendo, em sua essência, uma verdadeira Reforma Administrativa.

Na exposição de motivos da aludida Emenda Constitucional, disponível no Portal da Câmara dos Deputados, o então Governo ressalta a crise Estatal e o desprestígio de sua burocracia. Naquele momento, entendeu-se que o aumento da eficiência do Estado seria essencial para a superação da crise. Pretendeu-se, portanto, por meio da Reforma Administrativa, permitir a implementação de novos formatos organizacionais e a revisão de procedimentos, de modo a substituir os controles formais pela avaliação permanente de resultados.

Para Mello (2012), o princípio da eficiência, incluído no caput do art. 37 da Constituição Federal, é parte de um princípio mais amplo, qual seja, o “princípio da boa administração”, segundo o qual o Estado está vinculado ao dever de desenvolver suas atividades do modo mais oportuno e adequado aos fins a serem alcançados. O aludido autor enfatiza, ainda, que a busca de eficiência jamais poderá implicar na redução ou não observação do princípio da legalidade, dever administrativo por excelência.

Essa abordagem é confirmada pelo Tribunal de Contas da União, que se refere à eficiência como “fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto” (LINO, 2014).

Para Toniolo (2019), eficiência significa a aptidão para obter o máximo ou o melhor resultado ou rendimento, com a menor perda ou o menor dispêndio de esforços; associa-se à

noção de rendimento, de produtividade; de adequação à função, diferentemente da eficácia, que é a aptidão para produzir efeitos.

Frota (2019) define, ainda, o princípio da economicidade, explícito no art. 70, CF/88, segundo o qual o ato estatal deve ser disponibilizado em tempo útil, nas quantidades e qualidades adequadas e ao melhor preço. Ainda, segundo ele, o princípio da eficiência disposto no art. 37, CF/88, almeja a melhor relação entre os meios utilizados e os resultados obtidos.

Assim, o princípio da eficiência deve orientar as etapas do processo administrativo.

Por outro lado, segundo o princípio da legalidade, a Administração Pública só poderá agir se houver respaldo legal. É o que se chama de vinculação positiva da Administração à lei (OLIVEIRA, 2013). Isso porque em um Estado Democrático de Direito é preciso assegurar que serão respeitados os direitos individuais.

Nas palavras de Mello (2012), “a função do ato administrativo só poderá ser a de agregar à lei nível de concreção, nunca lhe assistirá instaurar originariamente qualquer cerceio a direitos de terceiros”. Conseqüentemente, um ato administrativo que não possua previsão legal será nulo.

Portanto, o administrador não tem competência para agir conforme sua vontade subjetiva, diferentemente do que ocorre na esfera particular onde há a autonomia de vontade e apenas não se pode fazer aquilo que for proibido pela lei. Dessa forma, verifica-se que a Administração Pública está vinculada ao princípio da legalidade, não podendo se afastar da previsão legal.

Por conseguinte, nota-se que ambos os princípios devem ser obedecidos pelo gestor e, ainda que haja a necessidade de ser eficiente, não poderá a Administração deixar de seguir os ditames previstos em lei. Não poderá o princípio da eficiência se sobrepor a nenhum outro, em especial ao da legalidade.

É preciso, então, que cada órgão público analise o estado da arte dos seus principais processos administrativos, para, quando necessário, simplificá-los à luz dos princípios da legalidade e da eficiência, pois há que se considerar que a demanda da sociedade é cada vez maior e que a máquina pública tem sido reduzida, já que não é mais possível suportar o gasto público com despesas de pessoal.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Conforme noticiado pelo G1, na reportagem: 14 estados superam limite da LRF para gastos com pessoal em 2017, diz Tesouro Nacional. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/11/13/14-estados-superam-limite-da-lrf-para-gastos-com-pessoal-em-2017-diz-tesouro-nacional.ghtml>

## 2.4 BUROCRACIA MÍNIMA VIÁVEL, UM IDEAL A SER ALCANÇADO

Imprescindível é o uso de ferramentas de gestão, tais como os sistemas informatizados e a gestão por processos, visando o atendimento ao princípio da eficiência.

O termo Burocracia Mínima Viável (BMV) está associado à tentativa de encontrar o menor esforço corporativo para alcançar melhores resultados. Quanto mais esforço, maior a burocracia. Quanto menor o resultado com o esforço mantido, maior a sensação de que a burocracia atrapalha. Segundo, Wesley Vaz, 2019, deve haver uma “burocracia mínima viável”, que permita a evolução tecnológica e o ambiente de colaboração sem descumprir nenhum aspecto legal.

Por outro lado, a gestão por processos é a ferramenta apropriada para o desenho do fluxo de trabalho como um todo e não apenas na visão de um único departamento. Na visão contemporânea e gerencial da Administração Pública alguns processos perpassam várias unidades funcionais. Nesse caso, a gestão por processos permite uma visão sistêmica da atividade desenvolvida (MEDEIROS NETO, 2015).

Vale ressaltar que, com o intuito de tornar mais eficientes os processos administrativos no âmbito da Administração Pública, recentemente, foram publicados o Decreto n. 9.094/2017 e a Lei n. 13.726/2018.

O Decreto n. 9.094/2017 (BRASIL, 2017) dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário.

A Lei n. 13.726/2018 (BRASIL, 2018) racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. Em seu art. 5º, dispõe:

Os Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios poderão criar grupos setoriais de trabalho com os seguintes objetivos:

I - identificar, nas respectivas áreas, dispositivos legais ou regulamentares que prevejam exigências descabidas ou exageradas ou procedimentos desnecessários ou redundantes;

II - sugerir medidas legais ou regulamentares que visem a eliminar o excesso de burocracia.

Com o intuito de atender a legislação supracitada, o Presidente do Supremo Tribunal Federal e do Conselho Nacional de Justiça, autoridade máxima do Poder Judiciário, Ministro Dias Toffoli, presidiu o Seminário “Desburocratização do Poder Judiciário”, ocorrido nos dias

29 e 30 de novembro de 2018, momento em que defendeu a desburocratização dos serviços públicos em nome de um Estado eficiente, transparente e responsável. Segundo ele, “o Estado precisa interagir com o cidadão de maneira direta e transparente”. De acordo com o ministro, embora necessária, a burocracia acaba por prejudicar o país ao afastar investimentos. Uma mudança cultural que simplifique procedimentos da administração pública trará de volta a confiança e a segurança jurídica de que os investidores dependem para apostar na economia brasileira. “O país precisa voltar a crescer, a gerar empregos e recuperar a confiança dos investidores, o que depende, sem dúvida, de uma burocracia, inclusive a judicial, restrita ao necessário e que efetivamente funcione”, disse Dias Toffoli (STF, 2019).

### **3 O PAPEL DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E SUA IMPORTÂNCIA PARA IMPRIMIR UM MODELO MAIS EFICIENTE NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO**

O Conselho Nacional de Justiça é um órgão de cúpula do Poder Judiciário, cuja missão é desenvolver políticas judiciárias que promovam a efetividade e a unificação do Poder Judiciário, orientadas para os valores de justiça e paz social. Sua visão é ser reconhecido como órgão de excelência em planejamento estratégico, governança e gestão judiciária, a impulsionar a efetividade da justiça brasileira (CNJ, 2020).

Nesse sentido, é razoável dizer que todos os Tribunais do país, em alguma medida, se espelham no Conselho Nacional de Justiça para o desenvolvimento das suas atividades.

Portanto, ao revisar seus fluxos processuais, bem como os normativos aplicáveis a eles, de modo a identificar e sanear possíveis procedimentos desnecessários, com vistas a sua simplificação, o CNJ demonstra uma boa prática que poderá ser exemplo para os demais tribunais.

### **4 O PROCESSO DE DESBUROCRATIZAÇÃO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS NO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA: UM ESTUDO DE CASO**

O presente estudo descreverá parte das atividades desenvolvidas pelo Grupo de Trabalho instituído pela Portaria Diretoria-Geral n. 121/2019 do Conselho Nacional de Justiça, cujo objetivo é desburocratizar e simplificar os fluxos processuais no âmbito da Diretoria-Geral do CNJ.

Além disso, destacará as vantagens da adoção de parecer referencial nos casos de inexigibilidade de procedimento licitatório. Importa enfatizar que a necessidade de desburocratizar os processos administrativos levou o CNJ a utilizar esse tipo de manifestação jurídica pela primeira vez, podendo servir de modelo para que outros Tribunais adotem a prática.

A coleta dos dados foi realizada por meio da participação nas discussões do Grupo de Trabalho na qualidade de servidora do Conselho Nacional de Justiça e coordenadora do referido Grupo e a partir da análise dos relatórios acostados ao Processo SEI n. 01219/2019 do CNJ.

Para que fosse viável apresentar o presente estudo tempestivamente com requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Direito, no formato de artigo científico, foi necessário proceder um recorte temporal, de modo que serão relatadas as atividades realizadas com vistas à desburocratização no período de abril a agosto de 2019 no CNJ, dentre elas a sugestão de adoção de parecer referencial para os casos de inexigibilidade de licitação que se concretizou em dezembro de 2019.

Ressalta-se que a divulgação dos dados registrados neste trabalho foi expressamente autorizada pelo Diretor-Geral do CNJ, conforme documento anexo.

Definido o recorte da pesquisa, passa-se ao relatório das atividades realizadas.

a. Da alteração do fluxo processual para a formalização de Termos Aditivos aos Contratos firmados pelo CNJ

Diante da necessidade de dar celeridade à tramitação processual no Conselho Nacional de Justiça, além de evitar a movimentação excessiva e desnecessária dos processos, a Diretoria-Geral convocou reunião com representantes das Secretarias de Administração, Orçamento e Finanças e Auditoria, juntamente com a Assessoria Jurídica, para tratar sobre a possibilidade de revisão do fluxo do processo de formalização de aditivos contratuais.

O fluxo processual que até então era observado pela Secretaria de Administração exigia que todos os aditamentos contratuais, independentemente do objeto (prorrogação, acréscimo, supressão, repactuação, reajuste) seriam encaminhados previamente à Diretoria-Geral para, em ato anterior à assinatura do Termo Aditivo, autorizar a sua celebração, assim como para autorizar a emissão de empenho para suportar a despesa decorrente do aditamento.

Ressalta-se que, ao final do processo, o Termo Aditivo é assinado pelo Diretor-Geral.

Em uma nova análise do fluxo processual e tendo em vista os demais mecanismos de controle que permeiam toda a instrução processual, entendeu a Assessoria Jurídica que a assinatura do termo aditivo já atenderia ao disposto no § 2º do art. 57 da Lei 8.666, de 1993, no que se refere à autorização:

Art. 57. A duração dos contratos regidos por esta Lei ficará adstrita à vigência dos respectivos créditos orçamentários, exceto quanto aos relativos:

(...)

§ 2º Toda prorrogação de prazo deverá ser justificada por escrito e previamente autorizada pela autoridade competente para celebrar o contrato.

Isso porque, na estrutura orgânica de competência do CNJ, a mesma autoridade que autoriza as contratações é a que assina os termos aditivos contratuais subsequentes, dentro de processo administrativo devidamente autuado e observados todos os ditames legais da Lei de Licitações e legislação correlata.

Desse modo, considerando a busca de simplificação dos processos e eliminação de etapas sobrepostas, que os contratos e termos aditivos são assinados pelo Diretor-Geral e que a Assessoria Jurídica não vislumbrou impedimentos legais, concluiu-se pela prescindibilidade do Despacho do Diretor-Geral que autoriza em ato prévio e separado a celebração dos termos aditivos, encaminhando os autos à Secretaria de Orçamento e Finanças para a emissão de nota de empenho.

No tocante à identificação do número da Nota de Empenho nos termos aditivos, a Secretaria de Auditoria esclareceu que é cláusula obrigatória do contrato, não havendo a mesma exigência para os aditivos, pois, na maioria das vezes, do ponto de vista orçamentário o que se faz é reforço à nota de empenho inicial (salvo se for outro exercício financeiro).

Assim, a Seção de Gestão de Contratos sugeriu alterá-la para que conste o seguinte, conforme a Lei 8.666/93:

Da Despesa

Cláusula XXX – As despesas com este termo aditivo, no corrente exercício, estão alocadas à dotação orçamentária prevista para atendimento dessa finalidade, consignada à CONTRATANTE, na respectiva Lei Orçamentária Anual, Natureza de Despesa...e Programa de Trabalho...\_\_\_\_\_.

A Secretaria de Orçamento e Finanças informou que esta medida tornará mais racional o fluxo de emissão de nota de empenho e evitará retrabalho da Seção com ajustes ou cancelamento de saldo de nota de empenho, haja vista que esta só será emitida após a assinatura do termo, o que gera uma maior certeza e segurança no valor a ser empenhado.

b. Da alteração do fluxo processual do momento em que o certame é homologado até a assinatura do contrato

Definiu-se que o despacho da Diretoria-Geral que homologa o certame e autoriza a contratação, encaminhará os autos à área demandante da contratação para indicação do início da vigência do contrato, dos gestores que acompanharão sua execução, bem como para prestar as demais informações pertinentes ao empenho. Ato contínuo os autos deverão ser encaminhados à Secretaria de Orçamento e Finanças para emissão do empenho e, após, à Seção de Gestão de Contratos para formalização do contrato.

Anteriormente, o despacho da Diretoria-Geral que homologa o certame encaminhava os autos à Secretaria de Orçamento e Finanças, para a emissão de empenho, o qual posteriormente viria a ser ajustado conforme a data da contratação, gerando retrabalho para a Seção responsável.

c. Da adequação das rotinas de concessão de diárias e passagens

Noutra senda, foi verificada a conveniência de adequar o sistema de concessão de diárias e aquisição de passagens, haja vista em levantamento realizado pela Seção de Passagens e Diárias, ter sido constatado um aumento de 23% do preço médio das passagens em 2019, em relação ao mesmo período do ano anterior. Essa elevação é muito superior à inflação dos preços de passagens aéreas no período e ocorreu basicamente pela grande quantidade de passagens demandadas sem a observância do prazo mínimo de antecedência – sete dias úteis – estabelecido pela vigente Instrução Normativa CNJ nº 10/2012.

Com vistas à minimização desse problema, foram enviados memorandos às unidades demandantes de passagens aéreas para reforçar a necessidade de cumprimento da IN n. 10/2012, alertando-os, especialmente, quanto ao cumprimento do prazo supracitado.

Além disso, constatou-se conveniente a implantação de um sistema totalmente automatizado para a gestão das passagens e diárias, pois atualmente o processo se dá por meio de vários documentos elaborados no sistema SEI.

Para tanto, foram realizadas reuniões com o Ministério da Economia (que utiliza o Sistema SCDP) e com o Tribunal de Contas da União (que utiliza o Sistema Viajar), para que o Chefe da Seção de Passagens e Diárias pudesse conhecer os sistemas utilizados por aqueles órgãos e analisar qual deles melhor se adaptaria às demandas do CNJ.

O sistema utilizado pelo Poder Executivo, o SCDP, atenderia às necessidades do CNJ, porém, por ser muito complexo, necessitaria da consultoria do SERPRO para adequação ao ambiente do CNJ.

Por outro lado, o sistema do TCU (Viajar) se mostrou mais adequado, por ser completo e de mais simples instalação, de modo que os servidores do Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação do CNJ teriam condições de fazer sua implementação. Ressalta-se que o CNJ já possui os direitos de uso do sistema utilizado.

Diante disso, a Diretoria-Geral informou ao Tribunal de Contas da União o interesse do Conselho na formalização da cessão do sistema viajar e indicou o Chefe da Seção de Passagens e Diárias para as tratativas subsequentes.

Em outra frente, o Grupo de Trabalho sugeriu a alteração da Instrução Normativa n. 10/2012 e a criação de formulário para prestação de contas de viagens pelo sistema SEI (até que o sistema viajar seja implementado). Isso porque a prestação de contas era realizada por e-mail à Seção de Passagens e Diárias.

Com a alteração da norma, o Chefe de Seção passou a ter maior autonomia para a tomada de decisões, reduzindo as vezes que os processos têm que passar pelo crivo do Diretor-Geral. Por fim, o fluxo processual para concessão de diárias e aquisição de passagens foi repensado e alterado, passando a apresentar menos etapas e se tornando mais célere.

d. Da revisão do fluxo processual para a concessão de licença capacitação

Após a competência para autorizar a licença ser delegada pelo Diretor-Geral à Secretária de Gestão de Pessoas no CNJ, os processos dessa natureza não possuíam um trâmite padrão, tornando o procedimento extremamente moroso.

Assim, após análise e discussão, o Grupo sugeriu um fluxo processual de instrução sequenciada para a concessão de licença capacitação, o qual foi aprovado pelo Diretor-Geral, bem como revisou a Instrução Normativa n. 07/2011 que trata da licença capacitação no âmbito do CNJ.

e. Da revisão da norma que disciplina as contratações do Conselho Nacional de Justiça

Em uma ação conjunta da Diretoria-Geral com a Assessoria Jurídica e a Secretaria de Administração do CNJ foi possível revisar a Instrução Normativa n. 44/2012, que trata das contratações do Conselho.

Com vistas a sua simplificação, dentre as alterações realizadas, entendeu-se oportuno suprimir as informações acerca da análise de riscos e da gestão de contratos, haja vista a existência de manuais específicos para este fim no Conselho Nacional de Justiça.

f. Do aumento da vigência dos contratos de natureza continuada

O grupo sugeriu o aumento do prazo de validade dos contratos de natureza continuada de 12 para 24 meses, após análise caso-a-caso, a qual foi autorizada pelo Diretor-Geral e informada aos gestores de contratos.

Quanto ao ponto, observa-se que a lei não veda a contratação de serviços continuados por prazo superior a 12 meses. O art. 57 da Lei n. 8.666/1993 determina que a duração dos contratos regidos pela norma fica, em regra, “adstrita à vigência dos respectivos créditos orçamentários”. As exceções à regra vêm, por sua vez, elencadas nos incisos I a V do mesmo dispositivo. Dentre elas, o inciso II possibilita a vigência contratual superior ao prazo de vigência do crédito orçamentário nas contratações que envolvam prestação de serviços de natureza continuada.

Nesse sentido, é possível concluir que, em algumas contratações, um horizonte de prazo contratual maior (como, por exemplo, 20 ou 24 meses) pode levar à oferta de preços menores (economia de escala) e, ainda, reduzir a quantidade de aditivos contratuais, que, por sua vez, reduz a carga de trabalho das unidades do Conselho envolvidas na elaboração, análise e aprovação de aditivos.

Nessa perspectiva é o entendimento do Tribunal de Contas da União, no Acórdão TCU 490/2012 – Plenário. Vejamos:

(...)

6. Para a primeira questão, duração do contrato de vinte e quatro meses, existe respaldo na Lei nº 8.666/93, art. 57, inciso II, pois os serviços serão executados de forma contínua, podendo ter a sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a Administração, limitada a sessenta meses.

g. Da adoção de parecer referencial na instrução dos processos de contratação de instrutores para cursos de capacitação de pessoal por inexigibilidade de licitação

A atuação da Assessoria Jurídica nas análises de licitação direta (dispensa e inexigibilidade) é facultativa, servindo de orientação ao ordenador de despesa quanto à juridicidade do afastamento do dever geral de licitar, bem como quanto à presença dos requisitos legais (CHAVES, 2014).

Portanto, ao contrário das minutas de editais e de contratos, em que o parecer é vinculativo, nos casos de contratação direta o art. 26 da Lei 8.666/1993 é silente sobre a obrigação de haver parecer jurídico nos autos como condição de eficácia do ato:

Art. 26. As dispensas previstas nos §§ 2o e 4o do art. 17 e no inciso III e seguintes do art. 24, as situações de inexigibilidade referidas no art. 25, necessariamente justificadas, e o retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8o desta Lei deverão ser comunicados, dentro de 3 (três) dias, à autoridade superior, para ratificação e publicação na imprensa oficial, no prazo de 5 (cinco) dias, como condição para a eficácia dos atos.

Parágrafo único. O processo de dispensa, de inexigibilidade ou de retardamento, previsto neste artigo, será instruído, no que couber, com os seguintes elementos:

I - caracterização da situação emergencial, calamitosa ou de grave e iminente risco à segurança pública que justifique a dispensa, quando for o caso;

II - razão da escolha do fornecedor ou executante;

III - justificativa do preço.

IV - documento de aprovação dos projetos de pesquisa aos quais os bens serão alocados.

Não obstante, no Conselho Nacional de Justiça, previamente à declaração de inexigibilidade pela autoridade competente, a Assessoria Jurídica é instada a se manifestar.

Assim, considerando a multiplicidade de contratações semelhantes, com o fim de dar cumprimento aos princípios da celeridade, economia processual e eficiência, sugeriu-se a elaboração e a adoção de parecer referencial para a análise de pressupostos e requisitos legais para a contratação, por inexigibilidade de licitação, de instrutores para cursos de capacitação de pessoal provida pela Administração Pública.

O Parecer Referencial nº 01/2019-AJU/DG/CNJ (documento SEI n. 0801055) se justifica nos seguintes termos:

(...) tendo em vista a multiplicidade de contratações semelhantes realizadas pelo Conselho Nacional de Justiça, bem como a recorrência de manifestações de mesma fundamentação e semelhança de objetos, verifica-se ser possível a elaboração de manifestação jurídica em parecer referencial. O uso de referido parecer pelo órgão/seção/unidade assessorado tem o objetivo de se dispensar o encaminhamento individualizado de cada processo à Assessoria Jurídica, desde que e somente se as condições do caso concreto adequem-se aos requisitos e aos pressupostos analisados no parecer de referência, cabendo, portanto, ao órgão assessorado a verificação e checagem do atendimento individual dos requisitos indicados no parecer.

Ressalta-se que a adoção de Parecer Referencial encontra respaldo na Orientação Normativa AGU nº 55/2014, aplicada analogicamente no âmbito do Conselho Nacional de Justiça, bem como no Acórdão nº 2.674/2014-Plenário do Tribunal de Contas da União (TCU):

Orientação Normativa AGU nº 55, de 23 de maio de 2014

I - Os processos que sejam objeto de **manifestação jurídica referencial**, isto é, aquela que analisa **todas as questões jurídicas que envolvam matérias idênticas e recorrentes, estão dispensados de análise individualizada pelos órgãos consultivos**, desde que a **área técnica ateste, de forma expressa, que o caso concreto se amolda** aos termos da citada manifestação. (grifei)

II - Para a elaboração de manifestação jurídica referencial devem ser observados os seguintes requisitos: a) o volume de processos em matérias idênticas e recorrentes impactar, justificadamente, a atuação do órgão consultivo ou a celeridade dos serviços administrativos; e b) a atividade jurídica exercida se restringir à verificação do atendimento das exigências legais a partir da simples conferência de documentos.

Acórdão n. 2.674/2014-Plenário TCU

(...)

9.2. informar à Advocacia-Geral da União que o entendimento do TCU quanto à emissão de pareceres jurídicos sobre as minutas de editais licitatórios e de outros documentos, nos termos do art. 38, parágrafo único, da Lei no 8.666, de 1993, referenciado nos Acórdãos 748/2011 e 1.944/2014, ambos prolatados pelo Plenário, **não impede a utilização, pelos órgãos e entidades da administração pública federal, de um mesmo parecer jurídico em procedimentos licitatórios diversos, desde que envolva matéria comprovadamente idêntica e que seja completo, amplo e abranja todas as questões jurídicas pertinentes**, cumprindo as exigências indicadas na Orientação Normativa AGU nº 55, de 2014. (grifo nosso)

Em dezembro de 2019 foi aprovado pelo Diretor-Geral, o primeiro parecer referencial (Parecer Referencial nº 01/2019-AJU/DG/CNJ - documento SEI n. 0801055) elaborado pela Assessoria Jurídica do CNJ, momento em que as unidades do CNJ foram cientificadas de que os processos que sejam objeto de manifestação jurídica referencial estarão dispensados de análise individualizada pela Assessoria Jurídica, desde que a área técnica ateste, de forma expressa, que o caso concreto se amolda aos termos da citada manifestação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivemos um período de revolução científica, um momento em que se busca repensar o paradigma atual para substituí-lo por um mais eficiente. Ao longo da história, a Administração Pública brasileira foi patrimonialista, burocrática e gerencial. Atualmente, os três modelos coexistem no Brasil e, apesar de um modelo ter sucedido o outro, nenhum deles foi inteiramente abandonado.

A burocracia permeia em grande medida as ações estatais. Visando a atender às diversas recomendações dos órgãos de controle, a Administração acaba, por excesso de zelo, inserindo etapas sobrepostas e repetitivas nos fluxos dos seus processos administrativos.

Tendo em vista a insustentabilidade desse modelo, haja vista a tendência de aumento da demanda e da diminuição de servidores, é que se propõe a simplificação dos processos. A palavra desburocratização aqui deve ser entendida como a redução da burocracia a um nível viável e não sua supressão total, pois a essência da burocracia é vital para a organização da Administração.

Portanto, há que se manter o formalismo, a impessoalidade, a padronização dos procedimentos, a especialização da administração e a meritocracia, sempre com base no princípio da legalidade e buscando atender ao princípio da eficiência.

Diante disso, com fundamento no Decreto n. 9.094/2017 e na Lei n. 13.726/2018, o Presidente do Supremo Tribunal Federal e do Conselho Nacional de Justiça, autoridade máxima do Poder Judiciário, Ministro Dias Toffoli, defendeu a desburocratização dos serviços públicos em nome de um Estado eficiente, transparente e responsável e determinou o início da desburocratização no CNJ. A partir daí foram, então, desenvolvidas diversas atividades desburocratizantes no âmbito do CNJ.

O CNJ, por ser o órgão responsável pelo controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, é amplamente consultado sobre suas ações, servindo de referência para todo o Poder Judiciário, motivo pelo qual se buscou descrever parte das atividades realizadas com o objetivo de divulgar a experiência do Conselho para que possa servir de modelo de eficiência para os tribunais.

O processo de desburocratização dos atos administrativos no CNJ teve início em fevereiro de 2019 e continua em andamento, pois as atividades relatadas neste trabalho inauguraram uma nova fase do CNJ, com o desenvolvimento de uma série de outras ações desburocratizantes. Percebeu-se maior consciência das unidades com relação à busca de simplificação dos fluxos processuais e dos normativos aplicáveis a eles, o que nos parece ser o principal resultado de todo o processo: o início da mudança da cultura organizacional.

Portanto, pode-se dizer que as atividades descritas aqui são apenas um pequeno recorte da desburocratização do CNJ, haja vista a tendência de continuidade das reflexões sobre o modelo atual e dos ajustes de rotinas com vistas à almejada eficiência da Administração Pública.

Nesse sentido, este artigo cumpre seus objetivos originários ao sintetizar as principais atividades desenvolvidas no período de abril a agosto de 2019 no CNJ, quais sejam: a alteração do fluxo processual para a formalização de Termos Aditivos aos Contratos firmados pelo CNJ, a alteração do fluxo processual do momento em que o certame é homologado até a assinatura do contrato, a adequação das rotinas de concessão de diárias e passagens, a revisão do fluxo processual para a concessão de licença capacitação, a revisão da norma que disciplina as

contratações do Conselho Nacional de Justiça, o aumento da vigência dos contratos de natureza continuada e a adoção de parecer referencial na instrução dos processos de contratação de instrutores para cursos de capacitação de pessoal por inexigibilidade de licitação, o qual foi aprovado em dezembro de 2019.

Todas essas ações já apresentam resultados positivos na agilidade processual embora ainda não seja possível dimensionar o impacto de tais ações no custo operacional do CNJ. Observou-se maior celeridade processual e, conseqüentemente, maior eficiência administrativa.

Espera-se, com este artigo, dar visibilidade para o trabalho desenvolvido pelos servidores do Conselho Nacional de Justiça, incentivando os demais órgãos da Administração, especialmente os do Poder Judiciário, a conduzir ações semelhantes, com vistas à simplificação dos processos administrativos em busca de eficiência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO. **Orientação Normativa n. 55, de 23 de maio de 2014.** Disponível em: <http://www.agu.gov.br/page/atos/detalhe/idato/1278275>. Acesso em: 3 maio de 2020.

ÁVILA, Humberto. **Teoria dos Princípios: da definição à aplicação dos princípios jurídicos.** São Paulo: Malheiros Editores Ltda. 2004.

BARROSO, Luís Roberto. **Vinte anos da Constituição de 1988: a reconstrução democrática do Brasil.** Revista de Informação Legislativa Brasília · ano 45 · nº 179 · julho/setembro. 2008.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 8 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto n. 9.094 de 17 de julho de 2017.** Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. (Redação dada pelo Decreto nº 9.723, de 2019). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm). Acesso em: 8 nov. 2019.

BRASIL. **Lei n. 8.666 de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm). Acesso em: 1 maio de 2020.

BRASIL. **Lei n. 13.726 de 8 de outubro de 2018.** Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Lei/L13726.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13726.htm). Acesso em: 2 nov. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão n. 490/2012. Plenário.** Relator: Valmir Campelo. Seção de 07/03/2012. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A490%2520ANOACORDAO%253A2012/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=0757e9d0-8f02-11ea-b008-6391a7839ac0](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A490%2520ANOACORDAO%253A2012/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=0757e9d0-8f02-11ea-b008-6391a7839ac0). Acesso em: 15 maio de 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão n. 2.674/2014. Plenário.** Relator: André de Carvalho. Seção de 08/10/2014. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A2674%2520ANOACORDAO%253A2014/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=0757e9d0-8f02-11ea-b008-6391a7839ac0](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2674%2520ANOACORDAO%253A2014/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=0757e9d0-8f02-11ea-b008-6391a7839ac0). Acesso em: 15 maio de 2020.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Emenda Constitucional n. 19, de 1998.** Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emenda-constitucional-19-4-junho-1998-372816-exposicao-demotivos-148914-pl.html>. Acesso em: 05 nov. 2019.

CHAVES, Luiz Cláudio de Azevedo. **O Exercício da função de Assessor Jurídico nos processos licitatórios: competências e responsabilidades.** Disponível em <http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/viewFile/42/37>. Acesso em 2 de maio de 2020.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração, v.2 : abordagens descritivas e explicativas.** [s. l.], 2014. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsmb&AN=edsmb.000008137&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Quem somos.** Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos-e-visitas/>. Acesso em: 2 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **2015-2020.** Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/2015-2020/> Acesso em: 20 fev. 2020.

FONSECA, Henrique. **Teoria da burocracia: O grande criador Max Weber.** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/teoria-da-burocracia-o-grande-criador-max-weber>> Acesso em: 5 jun. 2019.

FROTA, Heidelberg Alves. **O princípio da eficiência e sua aplicabilidade na Administração Pública:** reflexões sobre os princípios da economicidade, da eficiência e da eficácia no Direito Administrativo. Disponível em: <[http://biblioteca2.senado.gov.br:8991/F/?func=item-lobal&doc\\_library=SEN01&doc\\_number=000800062](http://biblioteca2.senado.gov.br:8991/F/?func=item-lobal&doc_library=SEN01&doc_number=000800062)> Acesso em: 3 mar. 2019.

**G1. 14 estados superam limite da LRF para gastos com pessoal em 2017, diz Tesouro Nacional.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/11/13/14-estados-superam-limite-da-lrf-para-gastos-com-pessoal-em-2017-diz-tesouro-nacional.ghhtml>. Acesso em: 3 nov. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Projeção da População 2018:** número de habitantes do país deve parar de crescer em 2047. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21837-projecao-da-populacao-2018-numero-de-habitantes-do-pais-deve-parar-de-crescer-em-2047>. Acesso em: 3 nov. 2019.

KERLINGER, Frederick Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais:** um tratamento conceitual. São Paulo: E.P.U, 2003, p. 33.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas.** Tradução Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 9. Ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

LINO, Estêvão José. **Princípios Constitucionais da Administração Pública:** Como o princípio da legalidade afeta o agir eficiente do gestor público? 2014. 71 f. Monografia de especialização - Universidade Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2014.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso:** uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsmib&AN=edsmib.000001161&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 5 nov. 2019.

MEDEIROS NETO, Milton Augusto de. **Gestão por processos na Administração Pública:** um estudo junto aos usuários do processo de compras da Univasf. 2015. 63 f. Relatório de Estágio - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina - PE, 2015.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo.** São Paulo: Malheiros Editores Ltda. 2012.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Poder, direito e Estado:** o direito administrativo em tempos de globalização. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

MOTTA, F. C. P. **Introdução à organização burocrática.** [s. l.], 2003. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsmib&AN=edsmib.000013218&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 5 nov. 2019.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Princípios do Direito Administrativo.** São Paulo: Método, 2013.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial.** In Pinheiro, Wilhelm e Sachs (orgs.), Brasil: Um Século de Transformações. São Paulo: Cia. das Letras, 2001: 222-259.

REALE, M. **Lições preliminares de direito.** São Paulo: Saraiva, [s.d.]. 2010. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsmib&AN=edsmib.000001687&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 22 out. 2019.

REIS, Clóvis Mendes Leite Reimão. **O Processo Administrativo Contemporâneo: Legitimidade, Controle e Eficiência da Atividade Administrativa em Prol da Construção de Um Estado Democrático e Social de Direito.** Revista do CEPEJ. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/CEPEJ/article/view/20187>> Acesso em: 20 mar. 2019.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Ministro Dias Toffoli cobra desburocratização com Estado eficiente, transparente e responsável.** Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=397142>. Acesso em: 6 jun. 2019.

TONIOLO, Giuliano. **A aplicação do princípio da eficiência à administração pública: levantamento bibliográfico e estudo da jurisprudência do TJRS.** Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5102/prismas.v4i2.457>>. Acesso em: 22 mar. 2019.

VAZ, Wesley. Inovar no governo é (e sempre foi) obrigatório. **Opinião.** Disponível em: <https://www.poder360.com.br/opiniao/governo/innovar-no-governo-e-sempre-foi-obrigatorio-escreve-wesley-vaz/>. Acesso em: 15 nov. 2019.

VENTURA, M.M. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa.** Revista da Sociedade Brasileira de Cardiologia, v. 20, p. 383-386, 2007. Disponível em: [http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007\\_05/a2007\\_v20\\_n05\\_art10.pdf](http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf). Acesso em: 22 maio 2020.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsmb&AN=edsmb.000003438&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 5 nov. 2019.

## **ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS NO ÂMBITO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ**

Autorização do Diretor-Geral do CNJ para a utilização de informações do Conselho, com vistas à elaboração de artigo científico a ser apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Direito da Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais, do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).



Poder Judiciário

*Conselho Nacional de Justiça*  
**Diretoria-Geral**

### **AUTORIZAÇÃO**

**Autorizo** a servidora **Daniele Smidt Frischknecht**, matrícula 1865, a utilizar informações oriundas do trabalho que realiza neste Conselho, como coordenadora do Grupo de Trabalho instituído por meio da Portaria Diretoria-Geral n. 121/2019, alterada pela Portaria Diretoria-Geral n. 196/2019, com vistas à elaboração de artigo científico intitulado "Simplificação de processos administrativos para o alcance da burocracia mínima viável conciliando os princípios da eficiência e da legalidade: Um estudo de caso do processo de desburocratização do Conselho Nacional de Justiça", a ser apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Direito da Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais, do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

Brasília, 20 de agosto de 2019.

  
**Johannes Eck**  
Diretor-Geral CNJ