

VI ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS II

DANIELLE JACON AYRES PINTO

EDSON RICARDO SALEME

FERNANDO GALINDO AYUDA

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Diretora Executiva - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - UNIVEM/FMU - São Paulo

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Representante Discente: Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade - UNIMAR/FEPODI - São Paulo

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - ESDHC - Minas Gerais

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM - Rio de Janeiro

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - Ceará

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes - UNB - Distrito Federal

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM - São Paulo

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie - São Paulo

Comunicação:

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - Paraíba

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC - Santa Catarina

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Prof. Dr. José Barroso Filho - ENAJUM

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - São Paulo

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicritiba - Paraná

Eventos:

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - Minas Gerais

Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC - Paraná

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - Mato Grosso do Sul

Membro Nato - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UMICAP - Pernambuco

D597

Direito, governança e novas tecnologias II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Danielle Jacon Ayres Pinto; Edson Ricardo Saleme; Fernando Galindo Ayuda – Florianópolis; CONPEDI, 2023.

Inclui bibliografia

ISBN: 78-65-5648-746-5

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Direito e Políticas Públicas na era digital

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Direito. 3. Governança e novas tecnologias. VI Encontro Virtual do CONPEDI (1; 2023; Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



VI ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS II

Apresentação

Apresentação do CONPEDI – novas tecnologias.

O grupo constituído por DANIELLE JACON AYRES PINTO, FERNANDO GALINDO e EDSON R. SALEME presidiram o GT Direito, Governança e novas tecnologias II, que tiveram o privilégio de conduzir excelentes trabalhos apresentados, que apontaram as necessidades brasileiras mais prementes, em termos normativos, na era digital. Os trabalhos abordaram as características mais marcantes que estão sujeitos os dados, sobretudo em face da LGPD, mediante a apresentação de propostas para a governança democrática. Outros temas a destacar foram os relacionados ao uso de tecnologias da informação e comunicação nos julgados, bem como de que forma os tribunais brasileiros estão empregando programas de inteligência artificial e como se poderia encontrar limites a essa utilização.

O primeiro a apresentar o trabalho foi o doutorando Ronaldo Felix Moreira Junior acerca da disseminação de notícias falsas e os limites do uso de dados pessoais em campanhas eleitorais, que abarcou a LGPD discutindo como os dados pessoais sensíveis têm sido empregados para fins políticos, como instrumentos de ataque à democracia. O discente Lorenzo Borges de Pietro apresentou o trabalho denominado “A (in) constitucionalidade da suspensão de plataformas da internet em decorrência do descumprimento de decisão judicial: um debate a luz do princípio da proporcionalidade, discutindo o alcance das decisões judiciais em termo de internet. O tema entabulado no próximo artigo foi o “Colonialismo Digital e os entraves à proteção de direitos fundamentais na era do Capitalismo de Vigilância”, por Ronaldo Felix Moreira Junior, que apresentou o primeiro trabalho. Discutiuse que os dados pessoais foram incluídos no rol de direitos fundamentais e que grandes empresas, contratadas para lidar com dados pessoais, podem empregá-los a seu talante. Portanto, deve existir uma tecnologia própria para a proteção deles. Pedro Ribeiro Fagundes apresentou o trabalho acerca da importância da gestão de riscos para a motivação dos atos administrativos. Esta motivação, essencial em todo o ato, deve levar em consideração os riscos que o gestor pode incidir, bem como os respectivos prejuízos que esses riscos podem produzir. Tainara Conti Peres e Deise Marcelino da Silva apresentaram o trabalho “A LGPD e a sua adequação no ambiente laboral: sob a ótica de controle do empregador privado brasileiro.” As autoras inferem que a proteção de dados é própria desta época e abordaram, especificamente, as relações trabalhistas e analisam como se aplicam nas relações de trabalho, sobretudo sob a ótica do empregador privado. Valdir Rodrigues de Sá e Irineu

Francisco Barreto Júnior, que se encarregaram do tema “Liberdade de expressão nas plataformas digitais”, teve como objeto a análise da prática de crimes com a abertura da liberdade virtual existente no presente. O próximo trabalho apresentado por Gabrieli Santos Lacerda da Silva, dedicou-se ao tema “Os limites do consentimento frente ao direito fundamental de proteção dos dados pessoais”, que abordou a temática da mudança do comportamento humano diante dos avanços digitais. Nesse sentido, o grande volume de dados da internet, entre eles os dados pessoais, geram implicações na própria dinâmica social, o que fez a CF incluir dispositivos constitucionais e infraconstitucionais. Após a apresentação e aluna Triciele Radaelli Fernandes e Fernando Hoffmann trouxeram a temática “O capital e a(s) guerra(s) na era do capitalismo de vigilância e a constituição de tecnopolíticas de combate”. O trabalho reflete que pode ser uma guerra real ou de violência simbólica diante da existência de tecnologias que podem perpetuar ou resgatar fórmulas capitalistas existentes nas diversas zonas. A seguir passou-se a apresentar por Estella Ananda Neves o artigo “Análise econômica do impacto da inteligência artificial nos tribunais brasileiros.” O baixo nível de investimentos e a parca participação de empresas brasileiras refletem o desenvolvimento atual do país e afirmam que o Judiciário pode em muito auxiliar o aprimoramento do Brasil. O primeiro bloco finalizou com a apresentação do trabalho “Administração Pública na era digital: uma análise sobre a segurança de dados nas sociedades de economia mista e empresas públicas à luz da LGPD” apresentado por Jean Marcel dos Santos. Como proteger os dados no atual panorama. O primeiro bloco foi encerrado com considerações dos coordenadores do GT, sobretudo o Prof. Galindo, que observou a questão da vigilância de dados nos sistemas jurídicos, a exemplo do que se pode observar na legislação europeia, como a que estabelece regras acerca da inteligência artificial, cuja matéria continua sendo regulada pelo Parlamento Europeu que, no último 14 de junho de 2023, aprovou sua posição negociadora sobre a Lei de Inteligência Artificial. Importante recordar que esta norma inclui, entre os sistemas de alto risco os sistemas de IA que estão referidos na Administração de Justiça.

O segundo bloco de intervenções começou com o trabalho de Roseli Rêgo Santos Cunha Silva abordou no trabalho A LGPD e o tratamento de dados por agentes de pequeno porte: uma análise a partir da Resolução CD/ANPD N°2/2022. A abordagem indica que devem ser disponibilizados meios, compatíveis com as atividades de menor porte, considerando o bem que a LGPD objetiva proteger, a Resolução não exclui atores de menor porte; o discente Guilherme Elias Trevisan apresentou o trabalho “Big tech, dados, infraestruturas digitais e as universidades públicas federais brasileiras.” Restringiu-se a análise da verificação do sigilo da infraestrutura de dados e a disparidade de tecnologia que geram impactos geopolíticos, sobretudo nas universidades federais. Lidiana Costa de Sousa Trovão e Igor Marcellus Araujo Rosa apresentaram o trabalho intitulado “Cidades Inteligentes Sustentáveis,

governança e regulamentação de dados”; o trabalho analisa como essas cidades podem atingir o objetivo socioambiental e a quem são efetivamente destinadas. A seguir Luiz Fernando Mingati passou a expor o trabalho Constitucionalismo na era digital: os desafios impostos pela era informacional frente às garantias constitucionais. O artigo versa sobre como o impacto da era da informação e como ocorrem modificações na ordem interna geradas por esse fato. A seguir o Prof. Lucas Gonçalves da Silva apresentou juntamente com o aluno Reginaldo Felix “Tributação e Novas Tecnologias”, os autores indicam que há uma tributação apresenta um novo percalço pela falta de transparência que os entes tributantes possuem diante desta atividade. O próximo trabalho trouxe a temática “Das cortes físicas às cortes digitais: a transformação digital dos tribunais como instrumento de acesso à justiça”, pelo aluno Dennys Damião Rodrigues Albino; a temática se concentra na possibilidade de o Judiciário acompanhar a atual tendência digital e quais seriam as condicionantes a essas mudanças. A seguir David Elias Cardoso Camara apresentou o trabalho “Software de decisão automatizada como ferramenta de compliance no Tribunal de Justiça do Maranhão.” O artigo estabelece uma análise geral sobre alguns documentos do Banco Mundial que analisa algumas ineficiências do Poder Judiciário. A seguir o aluno Pedro Gabriel C. Passos analisa no artigo “Desafios para concretização do ODS 8: análise a partir da dinâmica da indústria 4.0” que trata das TICs no ambiente do trabalho e alguns fenômenos que este pode apresentar em termos de prestação de serviços no mundo digital. Thiago Leandro Moreno seguiu apresentando o trabalho “Direito e Tecnologia: criptoativos e tokens não fungíveis”, o trabalho versa sobre a ideia do metaverso e as transações ocorridas nos espaços virtuais. Novamente Irineu Francisco Barreto Jr e Kelly Cristina Maciel da Silva apresentaram o trabalho “O paradoxo entre a garantia constitucional do direito à informação e a preservação da privacidade em banco de dados públicos e privados.” Constata-se pelo artigo que não existe ainda proteção suficiente para eventuais ataques virtuais.

O último bloco iniciou-se com o artigo “Mercosul X União Europeia: necessária adequação da autoridade nacional de proteção de dados” por Bruno Alexander Mauricio e Kennedy Josué Grecca de Mattos. A seguir apresentou-se o artigo “Mitigação de vieses algorítmicos em processos decisórios: os impactos da diversidade na constituição de equipes desenvolvedoras de inteligência artificial”, por Airto Chaves Jr e Pollyanna Maria da Silva. O objetivo da investigação é verificar os impactos da constituição de equipes responsáveis pelas inteligências artificiais. Na sequência José Octávio de Castro Melo apresentou o trabalho “Novas tecnologias e regulação: uma análise do PL 872/2021 face ao dever de diligência do Estado na proteção do direito à privacidade.” A apresentação do trabalho “O uso da inteligência artificial no âmbito do processo judicial: desafios e oportunidades” por Jordy Arcadio Ramirez Trejo e Saulo Capelari Junior abordou de que forma deve ser implementada a inteligência artificial no âmbito do Poder Judiciário. A seguir Luciana

Cristina de Souza apresentou o trabalho “Risco no uso das inteligências artificiais e segurança digital” levando em consideração a atual forma que se aborda possíveis culpados com possível transgressão ao princípio da presunção de inocência. Na sequência, Thais Aline Mazetto Corazza, expôs o trabalho “Os riscos na tomada de decisões por máquinas”. Já existe, no âmbito dos tribunais, certa triagem para evitar repetições e assim proporcionar melhores benefícios. Deve-se ter cuidado ao aplicar essas ferramentas, pois possuem subjetividades complexas. Bruno Mello Corrêa de Barros Beuron apresentou o trabalho “Revolução tecnológica e sociedade pós-moderna: perspectivas da obsolescência programada e do direito do consumidor à luz da metateoria do direito fraterno” . Luciana Rodrigues dos Santos e Aparecida Moreira de Oliveira Paiva apresentaram o artigo “Risco no uso das inteligências artificiais e segurança digital” em que se observa a questão relacionada a inteligência artificial pelos órgãos públicos e as questões discriminatórias.

Ao final houve manifestação de todos relativamente ao conteúdo apresentado e o quanto enriquecedor o Grupo de Trabalho foi para todos com ponderações extremamente profícuas de todos os presentes.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCOS PARA A MOTIVAÇÃO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS

THE IMPORTANCE OF RISK MANAGEMENT FOR THE MOTIVATION OF ADMINISTRATIVE ACTS

**Pedro Ribeiro Fagundes
Sérgio Alexandre De Moraes Braga Junior
Joelma Rayane Dantas**

Resumo

O Estado tem por finalidade a busca do bem comum. Ocorre, contudo, que nem sempre se mostra fácil a tarefa de aferir, no caso concreto, qual o real interesse público a ser tutelado. Isso ocorre, dentre outros motivos, pelo fato de que a atuação da Administração Pública envolve sempre diversos riscos, que podem influir sobre os seus resultados alcançados. Diante desse panorama, revela-se essencial o aprimoramento da motivação dos atos administrativos, o que deve compreender o recurso a instrumentos de gestão de riscos, cuja importância vem sendo cada vez mais reconhecida pela legislação pátria. Buscando-se aprofundar o estudo da relação entre a gestão de riscos e o reforço da motivação da atuação administrativa, o presente artigo realizou pesquisa qualitativa que, por método dedutivo, utilizou-se de levantamento bibliográfico descritivo, tendo por finalidade o estudo das questões mais relevantes relacionados aos temas em análise. Dessa forma, conclui-se que uma atuação administrativa mais prudente, prevenida e precavida, com a utilização de instrumentos de gestão de riscos, será também melhor motivada e de acordo com o interesse público e a realização do bem comum. Com isso, há um aprimoramento da governança pública e, por consequência, avança-se na efetivação do direito fundamental à boa Administração Pública.

Palavras-chave: Administração pública, Governança pública, Motivação dos atos administrativos, Gestão de riscos, Prudência

Abstract/Resumen/Résumé

The purpose of the State is the pursuit of the common good. It happens, however, that the task of assessing, in a concrete case, what is the real public interest to be protected is not always easy. This occurs, among other reasons, due to the fact that the performance of the Public Administration always involves several risks, which can influence the results achieved. Given this panorama, it is essential to improve the motivation of administrative acts, which must include the use of risk management instruments, whose importance is being increasingly recognized by the legislation of the country. Seeking to deepen the study of the relationship between risk management and strengthening the motivation of administrative action, this article carried out qualitative research that, by deductive method, used a descriptive bibliographical survey, with the purpose of studying the most relevant to the

topics under analysis. In this way, it is concluded that a more prudent, prevented and cautious administrative action, with the use of risk management instruments, will also be better motivated and in accordance with the public interest and the realization of the common good. With this, there is an improvement in public governance and, consequently, progress is made in the realization of the fundamental right to good public administration.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Public administration, Public governance, Motivation of administrative acts, Risk management, Prudence

1 INTRODUÇÃO

O Estado consiste em instrumento pelo qual a sociedade busca, coletivamente, realizar o bem comum – sendo essa a sua finalidade precípua e a razão de sua existência. Para isso, deverá agir de forma a buscar a concretização do interesse público, por meio da criação ou do aprimoramento de utilidades públicas (MELLO, 2010).

No que pese a aparente simplicidade da lógica inerente à assertiva acima, ocorre que, mesmo que a Administração Pública se oriente pela busca da realização do bem comum, a complexidade inerente ao mundo dos fatos faz com que seja comum que o Estado falhe nesse intento. De início, cabe destacar que não se mostra uma tarefa simples identificar, no caso concreto, no que consiste o interesse público – visto que há, em diversas situações, conflito entre pretensões e direitos igualmente tutelados em nosso ordenamento jurídico. Ademais, a atuação do Estado é, em muitas vezes, afetada por riscos e contingências que são difíceis de imaginar e prevenir.

Diante desse panorama, urge que seja exigida, estimulada e aprimorada a devida motivação dos atos administrativos, o que se mostra essencial para evidenciar se a Administração Pública age, de fato, orientada à realização do interesse público. Para o reforço dessa motivação, há de se destacar o surgimento de instrumentos voltados à gestão dos riscos relacionados à atuação do Poder Público, visto que esses instrumentos esclarecem o contexto em que as decisões administrativas são tomadas e a escolha de suas conclusões, em prejuízo de outras.

Buscando aprofundar o debate acima apresentado, o presente artigo é dividido em quatro itens principais. De início, no item 02, relaciona-se a ideia de boa administração pública à sua governança, assim como ao dever do Estado de agir de forma prudente e motivada. No item 03, apresenta-se o conceito e os fundamentos básicos da motivação dos atos administrativos. Posteriormente, no item 04, serão apresentadas inovações legislativas relativas à previsão de instrumentos de gestão de riscos. E por fim, no item 05, demonstra-se a relevância da gestão de riscos para o aperfeiçoamento da motivação dos atos administrativos.

Para o estudo dos temas supracitados, foi feita pesquisa qualitativa que, por método dedutivo, buscou selecionar e descrever bibliografia essencial ao entendimento da matéria em análise. Ademais, realizou-se, também, levantamento de dispositivos legais importantes e

inovadores sobre a aplicação, em nosso país, dos instrumentos relacionados à gestão de riscos, dentre outros relativos ao debate promovido no presente artigo.

2 BOA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: GOVERNANÇA, PRUDÊNCIA E MOTIVAÇÃO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS

Freitas (2014; 2015) apresenta importantes considerações sobre *o direito fundamental à boa Administração Pública*, que vincula a atuação dos gestores públicos e que, segundo o autor, abrangeria, dentre outras, as seguintes garantias:

(a) **garantia de administração transparente**; (b) garantia de administração sustentável; (c) **garantia de administração dialógica**; (d) **garantia de administração imparcial e desviesada**; (e) **garantia de administração proba**; (f) garantia de administração da legalidade temperada, (g) **garantia de administração preventiva, precavida e eficaz**.

(FREITAS, 2015; destaques acrescentados)

Ocorre, contudo, que nos últimos tempos são constantes as críticas à atuação da Administração Pública, que compreendem alegações de que existiria burocracia excessiva, com atuação pouco íntegra, o que resultaria em elevados custos que não apresentariam o retorno esperado à sociedade, em termos de resultados alcançados (PALUDO; OLIVEIRA, 2021).

Diante desse panorama, e sendo considerada a evolução dos modelos de Administração Pública em nosso país – que, pela sucessão de estágios insatisfatoriamente implementados e superpostos, compreendeu, em sequência, a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial – há de se destacar o surgimento do modelo de *governança pública* (PALUDO; OLIVEIRA, 2021).

A governança pública buscou aprimorar a administração pública gerencial, de forma que “de um lado há maior preocupação das Instituições Públicas com resultados para os cidadãos e demais partes interessadas, e, de outro, dos cidadãos e da sociedade com a eficiência, eficácia, controle e melhoria da administração pública” (PALUDO; OLIVEIRA, 2021, p. 08). Houve, dessa forma, o objetivo de reforçar a legitimidade do Estado perante a sociedade, buscando-se incluí-la nos processos decisórios da Administração Pública, por meio de ações

conjuntas e do aumento da prestação de contas do Estado (PALUDO; OLIVEIRA, 2021). Nesse sentido, cumpre apresentar conceito aduzido por Paludo e Oliveira (2021, p. 12):

A Governança organizacional aplicada aos Órgãos e Entidades públicas é o sistema que, em harmonia com as normas e princípios vigentes e preservando o interesse público-social, assegura às partes interessadas o governo e o direcionamento estratégico da sua instituição, o monitoramento e o controle do desempenho da administração, **o gerenciamento dos riscos**, a busca e avaliação dos resultados, a garantia de transparência e *accountability*, e a responsabilização dos agentes com poder de decisão.

(destaque acrescido)

A ideia de governança pública, portanto, vai de encontro ao conceito de direito fundamental à boa administração pública, acima apresentado. Pode se extrair desses conceitos que as ações administrativas do Estado devem ser conduzidas com *prudência* - como também defende Mello (2010). Esse termo, segundo Freitas (2014), abrange a *prevenção* e a *precaução*, valores que devem nortear a atuação da Administração Pública.

Tendo em vista o *dever de prevenção*, a Administração Pública deve, na medida de suas competências e dos seus recursos disponíveis, evitar evento danoso que se apresente como *certo* – certeza essa entendida como elevada probabilidade e aferida por meio das informações disponíveis à época da tomada da decisão (FREITAS, 2014).

O *dever de precaução*, por sua vez, prevê a obrigação da Administração Pública de se antecipar – de forma motivada, conforme suas competências e disponibilidade de recursos – ao advento de danos temidos, que se crê que trariam prejuízos muito superiores aos custos da intervenção, que são ainda *incertos*, mas prováveis, constatados após a realização de um juízo de forte verossimilhança (FREITAS, 2014).

Há de se destacar que a concretização das noções de prudência, precaução e prevenção se dá com a utilização, dentre outros instrumentos, da *gestão de riscos* – que se integra ao modelo de governança pública, conforme conceito de Paludo e Oliveira (2021), acima apresentado. Sobre o conceito de *riscos*, o conceito e a relevância do procedimento de gestão de riscos, cumpre apresentar as seguintes considerações de Miranda (2021, p. 31-32):

O processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos (ABNT, 2018). (...)

Geralmente entendemos o termo *risco* como possibilidade de algo não dar certo. Mas seu conceito atual no mundo corporativo vai além: envolve a quantificação e a qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às perdas quanto aos ganhos por indivíduos ou organizações. Sendo o risco inerente a qualquer atividade – e impossível de eliminar –, sua administração é um elemento-chave para a sobrevivência das companhias e demais entidades (IBGC, 2017).

No setor público, a gestão de risco tem como objetivo permitir à administração lidar de modo eficaz com a incerteza e seus riscos e oportunidades associados, reforçando sua capacidade de criar valor e oferecer serviços mais eficientes, eficazes e econômicos, tendo em conta valores como equidade e justiça (INTOSAI, 2007). (...)

Em resumo, a gestão de riscos preserva e agrega valor à organização, contribuindo fundamentalmente para a realização de suas metas de desempenho, objetivos e cumprimento de sua missão, representando mais do que um mero conjunto de procedimentos e políticas de controle.

Ademais, como mencionado acima, o direito fundamental à boa Administração Pública compreende garantias de uma atuação transparente, dialógica, imparcial, desviesada e proba, dentre outras. Todas essas garantias, contudo, têm por pressuposto básico a devida *motivação dos atos administrativos*, visto que se essa não ocorrer, de forma completa e íntegra, não há como se compreender, tampouco se questionar, os motivos e interesses que fundamentaram determinada atuação do Poder Público.

Dessa forma, a motivação dos atos administrativos se revela essencial à caracterização de uma boa Administração Pública, razão pela qual, no tópico a seguir, apresenta-se o seu conceito e os seus pressupostos e fundamentos principais.

3 SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS

O princípio da motivação dos atos administrativos estabelece que a Administração Pública deve, ao decidir, apresentar as razões que a fizeram emitir tal decisão (FERRAZ; DALLARI, 2020). Como bem afirmam Ferraz e Dallari (2020, p. 115, destaque do autor), “*motivar* significa explicitar os elementos que ensejaram o convencimento da autoridade, indicando os fatos e os fundamentos jurídicos que foram considerados”.

França (2007, p. 96, destaque do autor), por sua vez, afirma que “*a motivação é o discurso que oferece ao destinatário do ato administrativo, bem como à coletividade, os aspectos jurídicos e fáticos que outorgam legitimidade à decisão administrativa no caso concreto*”.

Para Freitas (2013, p. 90, destaque do autor), “*toda discricionariedade precisa estar vinculada aos motivos que obrigatoriamente deverão de ser expostos, de maneira consistente e elucidativa, sempre que afetados direitos subjetivos*”. Ademais, França (2007) afirma que o impacto do ato administrativo na esfera de direitos individuais dos administrados será proporcional à densidade de sua motivação – de forma que quanto maior o impacto de um ato administrativo sobre os direitos dos administrados, mais densa deve ser a exposição das razões relativas à referida tomada de decisão.

França (2007) e Freitas (2013) também asseveram que, considerando-se o rol de requisitos dos atos administrativos, a motivação se enquadra no pressuposto de validade referente à formalização desses atos. Ademais, segundo França (2007), a motivação possui duas dimensões: *dimensão formal*, pela qual há a apresentação, em forma de enunciados, das razões de fato e de direito que justificam a edição de ato administrativo; *dimensão substancial*, referente à compatibilidade da decisão com o ordenamento jurídico (FRANÇA, 2007).

Não obstante, para que o ato se mostre devidamente motivado, deve haver a apresentação de fundamentação fática e jurídica suficiente (FREITAS, 2014), assim como, quanto ao mérito, a exposição dos interesses que determinaram a tomada de decisão (FRANÇA, 2007).

Para isso, não se mostra aceitável que haja apenas indicação de dispositivos legais que a embasam, sendo essencial, também, a exposição dos fatos relacionados, as inferências realizadas e os fundamentos da decisão tomada (FERRAZ; DALLARI, 2020), de forma objetiva, consistente e congruente (FREITAS, 2013). Em oportuna síntese, Freitas (2014, p. 70) enumera alguns elementos que devem estar presentes na motivação dos atos administrativos:

- (a) os fundamentos de fato e de direito;
- (b) a estimativa de impactos e argumentos a favor da superioridade dos benefícios (econômicos e não econômicos), no cotejo com os custos sociais, econômicos e ambientais;
- (c) a comprovação de sincronia e congruência com as prioridades constitucionais, em dado contexto;
- (d) as cautelas necessárias de responsabilidade fiscal, no tocante à ordenação da despesa.

Ademais, cumpre destacar que a motivação dos atos administrativos deve ser tempestiva (FREITAS, 2013), ocorrendo em momento prévio ou concomitante à tomada de

decisão – podendo haver, contudo, a possibilidade de apresentação de motivação em momento posterior, como forma de convalidação do vício referente à sua ausência (FERRAZ; DALLARI, 2020). Assim, tanto os atos administrativos discricionários quanto os vinculados devem ser motivados, tendo em vista a possibilidade de que todos estes se mostrem viciados ou enviesados (FREITAS, 2013; FREITAS, 2014).

Sobre a questão em análise, o art. 50 da Lei 9.784/1999, que dispõe sobre o processo administrativo no âmbito federal, prevê que: “os atos administrativos deverão ser motivados, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos”. Ademais, referido dispositivo legal enumera, em seus incisos, casos nos quais os atos administrativos devem ser motivados.

Ferraz e Dallari (2020), contudo, afirmam que, no que pese a ampla abrangência dos casos enumerados em tal artigo, melhor teria sido que a exigência de motivação dos atos administrativos tivesse sido estabelecida como regra geral, prevendo-se algumas poucas exceções, nas quais essa seria dispensável.

Além disso, o art. 20 da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB - Decreto-lei Federal nº 4.657, de 1942), introduzido pela Lei Federal nº 13.655 de 2018, prevê que as decisões tomadas nas esferas administrativa, controladora e judicial não podem ser tomadas “com base em valores jurídicos abstratos”, devendo ser consideradas as suas consequências práticas.

O parágrafo único desse artigo, por sua vez, reforça a exigência de motivação dos atos administrativos (FERRAZ; DALLARI, 2020), nos seguintes termos: “a motivação demonstrará a necessidade e a adequação da medida imposta ou da invalidação de ato, contrato, ajuste, processo ou norma administrativa, inclusive em face das possíveis alternativas”. Sobre a previsão em questão, cumpre mencionar os comentários aduzidos por Nobre Júnior (2019, p. 56):

A motivação, na qualidade de justificativa da decisão, haverá de mostrar o compasso entre a necessidade e a adequação da medida imposta ou da invalidação do comportamento administrativo em discussão. Deverá expor, se o caso comportar, um cotejo diante das alternativas possíveis.

Sendo o motivo um elemento de natureza fática e essencial ao proceder da Administração, a justificação da sua existência e adequação se mostra imperativa como um reclamo de transparência que, no Estado Democrático de Direito, repudia a Administração sigilosa, bem assim para permitir o desempenho, de forma ampla, do controle da juridicidade do agir administrativo.

Vê-se, assim, que a motivação das decisões administrativas se mostra essencial para viabilizar que haja o efetivo controle dos atos administrativos (FREITAS, 2013). Sem a apresentação das razões que fundamentam as decisões, “torna-se extremamente difícil sindicá-las, sopesar ou aferir a correção daquilo que foi decidido” (FERRAZ; DALLARI, 2020, p. 115), de forma que “esquadrinhar a suficiência da motivação é elemento essencial para o controle” (FREITAS, 2014, p. 70).

Por tudo isso, a motivação se mostra imprescindível para a “edificação do sistemático e integrado controle que incentiva o agente público capaz de oferecer bons motivos, endereçados à concretização justificada do direito fundamental à boa administração pública” (FREITAS, 2013, p. 97).

Há, contudo, verdadeira contradição relativa à motivação dos atos administrativos: ao mesmo tempo em que se aponta a sua importância e necessidade, constata-se, nos processos administrativos pátrios, o reiterado descumprimento desse requisito (FERRAZ; DALLARI, 2020). Nesse sentido, a motivação dos atos administrativos se mostra distante de ser um requisito amplamente assegurado (FREITAS, 2014; FREITAS, 2013), sendo a motivação, em diversos casos, inclusive, visto como algo irrelevante (FERRAZ; DALLARI, 2020).

Urge, portanto, a consolidação da exigência de motivação dos atos administrativos, visto que essa se mostra “um escudo da cidadania ativa contra as arbitrariedades e os desvios invertebrados e absurdos” (FREITAS, 2014, p. 70). Isso porque a necessidade de motivação dos atos administrativos decorre diretamente do Estado Democrático de Direito (FERRAZ; DALLARI, 2020; FRANÇA, 2007), assim como da sua consequente exigência de devido processo legal (FREITAS, 2013).

No Estado Democrático de Direito, “a legitimidade da decisão pressupõe a oportunidade ao seu destinatário de compreendê-la e contestá-la” (FRANÇA, 2007, p. 93). Dessa forma, a sua ausência constitui vício gravíssimo (FERRAZ; DALLARI, 2020), apto a dar ensejo à anulação do ato e a proibir a sua convalidação – sendo os atos administrativos sem motivação, contudo, na maioria das vezes, anuláveis (FREITAS, 2013).

Por fim, o presente artigo defende a necessidade de que a motivação dos atos administrativos abranja, também, a análise dos riscos envolvidos no momento da edição do ato administrativo. Para isso, mostra-se imprescindível a consolidação da utilização, pela Administração Pública pátria, dos instrumentos de gestão de riscos, que vem sendo cada vez mais exigidos pelo ordenamento jurídico brasileiro.

4 PREVISÕES LEGAIS DE INSTRUMENTOS RELACIONADOS À GESTÃO DE RISCOS

Inicialmente, há de se mencionar que o Decreto Federal nº 9.203/2017, que estabelece política de governança da Administração Pública Federal e constitui importante marco normativo sobre o tema, apresenta, em seu art. 2º, os seguintes conceitos de *governança pública* e *gestão de riscos*:

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

I - **governança pública** - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade; (...)

IV - **gestão de riscos** - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos. (destaques acrescidos)

Ademais, o referido Decreto Federal nº 9.203/2017 apresenta outras previsões relacionadas à gestão de riscos, que constituem importantes inovações ao funcionamento da Administração Pública Federal, dispendo: em seu at. 5º, III, que os *controles* são processos estruturados que visam mitigar possíveis riscos às atividades desempenhadas pela Administração Pública; em seu art. 17 que cabe à alta Administração “estabelecer, manter, monitorar e aprimorar *sistema de gestão de riscos* e controles internos” (destaques acrescidos), havendo integração entre a gestão de riscos e o planejamento estratégico das organizações (inciso II), estabelecimento de controles internos (inciso III) e utilização dos resultados da gestão de riscos para melhoria contínua do desempenho, do controle e da governança dos órgãos e entes (inciso IV); em seu art. 18 que cabe à *auditoria interna governamental* avaliar e melhorar os processos de gestão de riscos, os controles e a governança das organizações; e, por fim, em seu art. 19, que os órgãos e entidades da Administração Pública Federal deverão criar *programas de integridade*, os quais abrangerão a análise, avaliação e gestão de riscos relacionados à integridade. Cumpre destacar que o decreto em pauta vem sendo replicado, integral ou parcialmente, em diversos outros entes federativos.

Por outro lado, a Lei Federal nº 13.303/2016, chamada *Lei das Estatais*, que “dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”, já trouxe, à época de sua edição, disposições relacionadas à gestão de riscos, a serem aplicadas aos entes da Administração Pública Indireta. Dentre essas, destacam-se as seguintes: art. 6º, que estabelece que o estatuto das Estatais deverá observar *práticas de gestão de riscos*; art. 9º, que prevê que as práticas de gestão de riscos e controle interno das empresas estatais devem abranger, dentre outros requisitos, *área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos* (inciso II), que deve ter atuação independente, sendo ocupada nos termos do §2º do referido artigo, e ter a efetividade de sua atuação avaliada pela auditoria interna, conforme o seu §3º; art. 18, que atribui competências relacionadas à discussão, aprovação e monitoramento da *política de gestão de riscos* (inciso I), assim como à implementação e supervisão de *sistemas de gestão de riscos e controles internos* (inciso II), ao Conselho de Administração; e, por fim, art. 42, X, segundo o qual as *licitações e contratações* realizadas pelas empresas estatais devem conter *matriz de riscos*.

Sobre licitações e contratações realizadas pela Administração Pública, há de se destacar as previsões aduzidas pela Lei Federal nº 14.133/2021, *nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos*, que replica algumas previsões já aduzidas pela Lei das Estatais e, além disso, estabelece importantes inovações relacionadas à gestão de riscos e ao controle das contratações públicas. Sobre essas inovações, cumpre destacar as seguintes: em seu art. 6º, XXVII, prevê conceito e requisitos relacionados a *matriz de riscos*, a serem integradas aos contratos administrativos; em seu art. 11, parágrafo único, prevê à *alta administração* das organizações públicas competências relacionadas à *implementação de gestão de riscos e controles internos*, relativos aos processos licitatórios e aos contratos administrativos; em seu art. 18, dispõe que na *fase preparatória* das licitações deve ser feita *análise dos riscos* envolvidos na contratação; no art. 22 prevê que o *edital das licitações* poderá abranger *matriz de riscos*, apresentando outras considerações sobre esta; em seu art. 72 dispõe que os processos de *contratação direta* poderão ser instruídos por *análises de riscos*; no art. 103, define critérios de identificação dos riscos contratuais e de *alocação dos riscos* entre as partes dos contratos administrativos; no seu art. 117, afirma que os *fiscais do contrato* deverão subsidiados com informações jurídicas e de controle interno, tendo por finalidade prevenir riscos relacionados à execução contratual; por fim, em seu art. 169, estabelece que “*as contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo*”

(destaques acrescidos), realizadas pelas três *linhas de defesa das contratações públicas* – (i) estrutura de gestão e governança do órgão, (ii) unidades setoriais de assessoramento jurídico e de controle interno, (iii) órgãos centrais de controle interno e Tribunais de Contas.

Ante o exposto, cumpre, nesse ponto, destacar que a previsão – e mais do que isso, a efetiva utilização – dos instrumentos de gestão de risco supracitados constitui um importante avanço para o reforço da governança pública em nosso país. Tais instrumentos contribuem para uma Administração Pública mais prudente, o que a torna mais eficiente, eficaz, efetiva e responsiva aos anseios sociais, diante de uma realidade social cada vez mais complexa, e fortalece o atendimento do interesse público.

5 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCOS PARA A MOTIVAÇÃO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS

Sobre a importância de que o Poder Público atue de forma prudente, o que constitui o objetivo da gestão de riscos, Freitas (2014, p. 128) assevera: “em um mundo complexo, os princípios da precaução e da prevenção, assimilados à luz da proporcionalidade, prescrevem o fim da tirania do curto-prazo no enfrentamento dos maiores fatores de risco” (FREITAS, 2014, p. 128). Nesse mesmo sentido, Freitas (2014, p. 130) dispõe o seguinte:

Os princípios da precaução e da prevenção, vivenciados com equilíbrio e senso de urgência, abrem espaço para expressivos avanços no campo da responsabilidade do Estado, no rumo da superação da negligência crônica e da inércia patológica, que deitam raízes no período colonial.

Por tudo isso, vê-se, também, a importância de que esses instrumentos sejam utilizados de forma proporcional. Assim, a Administração Pública não pode se manter inerte em face dos riscos evidenciados, mas deve agir de forma equilibrada, sopesando a necessidade de intervenções através de ponderação entre: (a) a probabilidade de ocorrência dos riscos; (b) a dimensão dos prejuízos estimados no caso destes riscos se concretizarem; e (c) os custos necessários para seus enfrentamentos. Tendo em vista esse dever de proporcionalidade, destaca-se, mais uma vez, a importância da motivação dos atos administrativos. Sobre essa questão, Freitas (2014, p. 127) apresenta o seguinte entendimento:

Em síntese, as providências de precaução e prevenção requerem motivação decente e consistente: os fundamentos de fato e de direito para as decisões administrativas de precaução (ameaça fundada à saúde humana ou ao ambiente) e de prevenção (certeza de dano) são de rigorosa inafastabilidade. Admite-se só excepcionalmente, a motivação superveniente, desde que a urgência o requeira.

A importância da motivação, nos casos em análise, reside no fato de que, apenas com a devida e completa exposição de motivos, poder-se-á entender e controlar a atuação do gestor público no enfrentamento de riscos. Ademais, como já exposto no presente artigo, o art. 20, parágrafo único, da LINDB, introduzido pela Lei Federal nº 13.655/2018, destaca a importância da motivação do agir administrativo, dispondo que esta deverá abranger a *demonstração da necessidade e da adequação das decisões administrativas, inclusive em face de outras alternativas possíveis*.

Considerando-se esse dispositivo, constata-se que a motivação dos atos administrativos, nos casos em pauta, deve abranger toda a ponderação realizada pelo gestor público ao decidir se cabe ou não enfrentar determinado risco. Refere-se, portanto, à probabilidade de ocorrência dos danos, à dimensão destes, caso se efetivem, aos custos necessários para eliminá-los ou mitigá-los e a possíveis outros riscos que devem ser enfrentados de forma mais urgente e prioritária, tendo em vista eventual limitação de recursos.

Por outro lado, a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB), com as mudanças promovidas pela Lei Federal nº 13.655/2018, trouxe dispositivos que incidem diretamente sobre a atuação dos órgãos de controle da Administração Pública – como é o caso dos arts. 22 e 28, apresentados a seguir:

Art. 22. Na interpretação de normas sobre gestão pública, serão considerados os obstáculos e as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas a seu cargo, sem prejuízo dos direitos dos administrados.

§ 1º **Em decisão sobre regularidade de conduta ou validade de ato, contrato, ajuste, processo ou norma administrativa, serão consideradas as circunstâncias práticas que houverem imposto, limitado ou condicionado a ação do agente. (...)**

Art. 28. O agente público responderá pessoalmente por suas decisões ou opiniões técnicas em caso de **dolo ou erro grosseiro**.

(destaques acrescidos)

Objetivou-se, com isso, que os órgãos de controle da Administração Pública, ao fiscalizar e julgar a atuação dos gestores públicos, considerem as dificuldades com as quais estes tiveram que lidar ao tomar suas decisões – apresentando-se, também, a finalidade de evitar

que estes sejam responsabilizados quando não agiram com dolo ou erro grosseiro. Considerando-se os instrumentos de gestão de riscos, analisados no presente artigo, constata-se que os órgãos de controle devem levar em conta, em suas análises, os riscos relacionados à atuação da Administração Pública na época em que as decisões investigadas foram tomadas, assim como a incerteza que lhes é inerente.

Dessa forma, faz-se imprescindível que os órgãos de controle, nesses casos, atuem com razoabilidade e prudência, nos termos do que dispõem os artigos da LINDB supracitados, de forma a evitar a responsabilização indevida de gestores públicos, em razão do advento de eventos danosos que não podiam ser previstos, ou que à época constituam riscos que não tinham como ser enfrentados. Não se olvidando, contudo, que apenas a devida, completa e congruente motivação os atos administrativos possibilitará aos órgãos de controle a correta análise dos casos que envolvem o enfrentamento de riscos.

Por tudo isso, cumpre destacar as seguintes considerações de Santos (2020, p. 229), sobre a relação entre os instrumentos de gestão de riscos e a responsabilização de gestores públicos:

A gestão de risco também serve como importante ferramenta para limitação e blindagem do gestor por suas decisões. Se as decisões forem precedidas de processo de gestão de riscos, especialmente quando incorporadas nos processos decisórios, as chances de responsabilização dos administradores públicos são reduzidas e a própria Administração será menos exposta a riscos, ou mesmo os riscos sejam inevitáveis, possibilitará um melhor enfrentamento dos problemas de modo transparente.

A vantagem da gestão de riscos é que sua implementação aprimora o planejamento e antecipa os problemas, fazendo com que a gestão pública seja mais preparada e qualificada no exercício de suas funções e no atingimento dos seus objetivos.

Nesse passo, a identificação, as causas e impactos do risco são fundamentais à boa gestão pública.

Ante o exposto, vê-se que a previsão e implementação, na Administração Pública pátria, de instrumentos de gestão de riscos constitui grande avanço, tendo por finalidade a efetivação da governança pública e do direito fundamental à boa administração pública. Ademais, tais instrumentos trazem maior racionalidade e transparência ao processo decisório, o que requer o fortalecimento da motivação dos atos administrativos que lhes são relacionados. Isso, sem dúvidas, contribuirá para que os órgãos de controle compreendam melhor a tomada de decisão do Administrador Público, evitando-se responsabilizações indevidas de gestores que não tenham agido com dolo ou erro grosseiro.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação da Administração Pública envolve diversos riscos, que podem alterar os seus resultados alcançados e, por consequência, distanciá-la do alcance do interesse público. Dessa forma, o gestor público deve, ao editar determinado ato administrativo, avaliar e expor os riscos envolvidos, motivando a sua decisão de forma a mostrar que, por meio dela, buscou atingir o interesse público, em face das dificuldades e dos riscos enfrentados – atuando com prevenção e precaução, visando uma boa administração pública por meio da utilização de instrumentos de governança.

Caso o gestor público atue de forma diligente diante da situação fática e dos riscos envolvidos, avaliando-os, enfrentando-os e visando o interesse público, e evidencie que agiu dessa forma, por meio da motivação de suas decisões, não poderá ser responsabilizado em razão da superveniência de contingências que à época se mostravam imprevisíveis ou improváveis. Isso porque, como dispõe o art. 22, *caput* e §1º, da Lei de Introdução das Normas do Direito Brasileiro (LINDB), os órgãos de controle devem, ao fiscalizar a atuação dos gestores públicos, considerar os obstáculos e as dificuldades reais enfrentados pelo gestor, assim como as circunstâncias práticas que eventualmente limitaram ou prejudicaram a sua atuação.

Dessa forma, a utilização de instrumentos de gestão de riscos pela Administração Pública tem por finalidade aprimorar a sua governança, tornando-a mais racional, prevenida e precavida – o que, por consequência, vai de encontro à garantia do direito fundamental à boa administração pública. Por outro lado, evidencia-se sensato e razoável que o gestor público que utilizou devidamente esses instrumentos, avaliando e enfrentando os riscos relacionados à sua atuação, e motivou adequadamente suas decisões, não possa ser responsabilizado em razão da superveniência de contingências imprevisíveis ou improváveis. Isso porque os riscos relacionados à sua atuação são infinitos, enquanto os recursos para enfrentá-los são escassos, não se mostrando razoável dele exigir a detecção e prevenção de todos os riscos possíveis.

A consolidação do entendimento acima mencionado garante que os órgãos de controle da Administração Pública atuem de forma razoável e justa, na análise de casos concretos. Ademais, possibilita, também, que o gestor público se sinta motivado à utilização de instrumentos de gestão de riscos, o que consiste, sem dúvidas, em uma grande ajuda para que

o Estado, por meio de sua função administrativa, aproxime-se do alcance do interesse público e do bem comum.

REFERÊNCIAS

BINENBOJM, Gustavo. **Uma teoria do direito administrativo: direitos fundamentais, democracia e constitucionalização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2014.

FERRAZ, Sérgio; DALLARI, Adilson Abreu. **Processo Administrativo**. 4. ed. São Paulo: Malheiros, 2020.

FRANÇA, Vladimir da Rocha. **Estrutura e motivação do ato administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2007.

FRANÇA, Vladimir da Rocha. Princípio da legalidade administrativa e competência regulatória no regime jurídico-administrativo brasileiro. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 51, n. 202, p. 7-29, abr./jun. 2014.

FREITAS, Juarez. **O controle dos atos administrativos e os princípios fundamentais**. 5. ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

FREITAS, Juarez. **Direito fundamental à boa administração pública**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

FREITAS, Juarez. Políticas públicas, avaliação de impactos e o direito fundamental à boa administração. **Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos**, [S.L.], v. 36, n. 70, p. 115, 17 jun. 2015. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

MELLO, Oswaldo Aranha Bandeira de. **Princípios gerais de Direito Administrativo**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2010. 1 v.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A.. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

NOBRE JÚNIOR, Edilson Pereira. **As normas de Direito Público na Lei de Introdução ao Direito Brasileiro: paradigmas para interpretação e aplicação do direito administrativo**. São Paulo: Contracorrente, 2019.

PALUDO, Augustinho V.; OLIVEIRA, Antônio G.. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico**: para órgãos e entidades públicas. Indaiatuba: Foco, 2021.

SANTOS, Rodrigo Valgas dos. **Direito Administrativo do medo**: risco e fuga de responsabilização dos agentes públicos. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.