

VIII ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO ADMINISTRATIVO E GESTÃO PÚBLICA I

FAUSTO SANTOS DE MORAIS

JANAÍNA RIGO SANTIN

YURI SCHNEIDER

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 - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

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 - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

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

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

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

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

Relações Internacionais para o Continente Americano:

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

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

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Educação Jurídica

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

Eventos:

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

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Comissão Especial

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

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

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

D597

Direito administrativo e gestão pública I [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Fausto Santos de Moraes; Janaína Rigo Santin; Yuri Schneider. – Florianópolis: CONPEDI, 2025.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-194-3

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

Tema: Direito Governança e Políticas de Inclusão

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Direito administrativo. 3. Gestão pública. VIII Encontro Virtual do CONPEDI (2; 2025; Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



VIII ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO ADMINISTRATIVO E GESTÃO PÚBLICA I

Apresentação

É com satisfação que o Conpedi oferece à comunidade jurídica um conjunto de artigos científicos, lastreados em pesquisa acadêmica desenvolvida nos mais diversos programas de pós-graduação do país, em torno de temas efervescentes sobre o Direito Administrativo Brasileiro e a Gestão Pública.

Parece-nos que existe um fio condutor comum que orientou as pesquisas apresentadas: como tornar as diferentes regulamentações, constitucionais ou infraconstitucionais, incidentes na relação Estado-cidadão, mais efetivas e concretizar o ideal republicano da Constituição da República Federativa do Brasil. Como se notará com o conhecimento dos artigos que compõem esta coleção, a resposta não é nem rápida, nem simples. Isso porque, as diferentes problematizações apresentadas buscam exaltar uma complexidade própria de um país de modernidade tardia, que precisa lidar ao mesmo tempo com as suas agruras estruturais de uma intrincada estrutura administrativa e a baixa efetividade na realização dos direitos constitucionais.

Sob esse mote, problemas já tradicionais e outros novos foram discutidos. Como um problema tradicional, a responsabilização dos agentes públicos pode ser encontrada em mais de um artigo. Viu-se que a mudança legislativa sobre questões de improbidade ainda precisa de uma contribuição acadêmica mais robusta, seja para refinar a aplicação de conceitos indeterminados, seja para contemplar uma tensão entre uma cultura leniente e outro punitivista. Seria o Direito Administrativo uma ferramenta sancionatória? Responsabilizar os agentes públicos exigiria uma intenção de lesão específica? O Supremo Tribunal Federal já colocou ponto final neste assunto? Essas questões são abordadas e merecem ser conhecidas.

Um outro grupo de contribuições passou a explorar duas exigências atuais à Administração Pública, quais sejam: a sua eficiência, via digitalização e informatização, e uma governança sustentável. Aprendeu-se que a eficiência também requer um processo transparente de administração, o que deve ser franqueado pela Lei de Acesso à Informação como uma questão de cidadania.

Uma administração sustentável precisa valorizar o seu servidor experiente – inclusive com abono devido para aqueles que optarem por continuar a contribuir com o Estado. Precisa exercer o seu poder de polícia; proteger áreas de proteção permanente irregularmente

ocupadas; investir em consórcios para desenvolvimento tecnológico; e implementar políticas de gestão integrada. As suas contratações precisam considerar novos produtos tecnológicos para problemas não tradicionais, apostar em parcerias público privadas para ampliar o braço de serviços do Estado e facilitar a aquisição de medicamentos para servir à população.

As propostas presentes nos artigos não fizeram vistas grossas para problemas como a corrupção, a falta de prevenção e a necessidade de medidas mitigadoras e de responsabilização sobre catástrofes ambientais. Parece-nos, diante dos trabalhos apresentados, que o papel do Tribunal de Contas, do Ministério Público e até mesmo de uma cultura de compliance podem ser caminhos iniciais ao enfrentamento dos problemas discutidos.

O que se pôde deduzir é que a Administração Pública necessita ter como sua centralidade os Direitos Humanos dos cidadãos, entendendo-os numa postura de alteridade radical aos moldes de Lévinas, tomando as devidas responsabilidades por seus atos. Portanto, os serviços públicos devem guardar a legalidade e a cortesia como questões de princípio, de forma íntegra e coerente, inclusive, com a atuação das agências regulatórias para assegurar tais condições.

Conhecendo previamente as propostas científicas discutidas no grupo de trabalho, temos certeza que as contribuições ora disponíveis ao grande público acadêmico e profissional têm a potencialidade de prover novas ideias e provocações, alimentando um círculo virtuoso de pesquisa.

Registramos, nesse sentido, a satisfação de termos conduzido os debates durante a sessão de apresentação dos artigos e reforçamos o convite para o conhecimento das diversas abordagens sobre a Administração Pública Brasileira e Gestão Pública que fazem parte desta coleção.

Boa leitura!

Professor Doutor Fausto Santos de Moraes- Direito Atitus

Professora Doutora Janaína Rigo Santin - Direito UPF

Professor Doutor Yuri Schneider - Direito UFSM

O TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA (TAC) COMO VETOR DE EFICIÊNCIA E BOA GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE E PERSPECTIVAS DE APLICAÇÃO

THE CONDUCT ADJUSTMENT TERM (TAC) AS A VECTOR OF EFFICIENCY AND GOOD GOVERNANCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: ANALYSIS AND APPLICATION PERSPECTIVES

Yuri Schneider ¹

Eduardo Guimaraes de Sousa Neto ²

Resumo

O presente artigo analisa o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) como instrumento de promoção da eficiência e da boa governança na Administração Pública brasileira, com ênfase em sua aplicação no âmbito do Direito Administrativo Disciplinar, sendo este o problema de pesquisa ora em análise. A investigação aborda a crise do modelo tradicional de controle, a ascensão da Administração Consensual, os requisitos de validade do TAC e os desafios para sua plena implementação, oferecendo uma análise dogmática e perspectivas de aplicação que visam aprimorar a gestão pública e fortalecer a cultura da integridade. A presente pesquisa utiliza o método de abordagem hipotéticodedutivo, sendo que, a hipótese central é a utilização adequada do TAC, de maneira consentânea com os princípios da Administração Pública e enquanto vetor de eficiência e boa governança, para dedução da resolução célere e consensual de conflitos, otimizando, assim, os recursos e fortalecendo a cultura da integridade. Em um primeiro momento, discorrer-se-á os fundamentos teóricos do TAC, seus requisitos de validade e desafios de implementação, servindo-se, para tanto, de análise bibliográfica.

Palavras-chave: Termo de ajustamento de conduta, Direito administrativo, Governança pública, Eficiência, Administração consensual

Abstract/Resumen/Résumé

This article analyzes the Conduct Adjustment Agreement (TAC) as an instrument for promoting efficiency and good governance in Brazilian Public Administration, with an emphasis on its application within the scope of Disciplinary Administrative Law, which is the research problem currently under analysis. The investigation addresses the crisis of the traditional control model, the rise of Consensual Administration, the validity requirements of the TAC and the challenges for its full implementation, offering a dogmatic analysis and

¹ Doutor e mestre em Direito Público, Professor Adjunto do PPGD - Mestrado e Doutorado em Direito da UFSM.

² Bacharel em direito pela UFSM, Advogado inscrito nos quadros da OAB/RS, servidor público municipal de Santa Maria e mestrando em direito pelo PPGD/UFSM.

application perspectives that aim to improve public management and strengthen the culture of integrity. This research uses the hypothetical-deductive approach method, with the central hypothesis being the appropriate use of the TAC, in a manner consistent with the principles of Public Administration and as a vector of efficiency and good governance, to deduce the rapid and consensual resolution of conflicts, thus optimizing resources and strengthening the culture of integrity. First, the theoretical foundations of the TAC, its validity requirements and implementation challenges will be discussed, using bibliographical analysis for this purpose.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Conduct adjustment term, Administrative law, Public governance, Efficiency, Consensual administration

1. Introdução

A Administração Pública contemporânea enfrenta o desafio de conciliar a busca pela eficiência e pela economicidade com a garantia da legalidade e a proteção do interesse público.

Nesse contexto, o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) tem se destacado como um instrumento promissor para a resolução de conflitos e a promoção da boa governança, oferecendo uma alternativa consensual à litigiosidade e à morosidade dos processos administrativos tradicionais.

Tradicionalmente associado à seara do Direito Ambiental e do Direito do Consumidor, o TAC tem ganhado crescente relevância no âmbito do Direito Administrativo Disciplinar, como mecanismo para a responsabilização de agentes públicos que cometem infrações de menor potencial ofensivo (Nóbrega, 2015).

A utilização do TAC permite a otimização de recursos, a celeridade na solução de conflitos e o fortalecimento da cultura da integridade, em consonância com os princípios constitucionais que regem a Administração Pública (Moraes, 2002). Nesse sentido, o presente artigo se propõe a analisar o TAC como instrumento de promoção da eficiência e da boa governança na Administração Pública, com ênfase em sua aplicação no âmbito do Direito Administrativo Disciplinar.

Para tanto, será utilizada uma metodologia de análise bibliográfica e o método hipotético-dedutivo, buscando identificar os fundamentos teóricos do TAC, seus requisitos de validade, seus desafios de implementação e seu potencial para aprimorar a gestão pública e fortalecer a cultura da integridade. A hipótese central deste estudo é que o TAC, quando utilizado de forma adequada e em consonância com os princípios da Administração Pública, pode representar um importante vetor de eficiência e boa governança, permitindo a resolução célere e consensual de conflitos, a otimização de recursos e o fortalecimento da cultura da integridade.

O problema de pesquisa que se busca responder é: em que medida o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) pode contribuir para a promoção da eficiência e da boa governança na Administração Pública e os desafios da contemporaneidade para o Direito e a Justiça?

O objetivo principal deste artigo é analisar o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) como instrumento de promoção da eficiência e da boa governança na Administração Pública. Já os específicos são: a) identificar os fundamentos teóricos do TAC no âmbito do Direito Administrativo; b) analisar os requisitos de validade do TAC como instrumento de resolução de conflitos; c) investigar os desafios para a implementação do TAC na Administração Pública brasileira; e d) avaliar o potencial do TAC para aprimorar a gestão pública e fortalecer a cultura da integridade.

A justificativa da importância da realização deste estudo reside na crescente demanda por eficiência, transparência e responsabilidade na gestão pública, bem como na necessidade de se buscar alternativas consensuais à litigiosidade e à morosidade dos processos administrativos tradicionais, trazendo a ideia de que o TAC, como instrumento de promoção da eficiência e da boa governança, pode contribuir para a construção de uma Administração Pública mais moderna, ágil e responsiva aos anseios da sociedade. Cabe destacar que o presente artigo surgiu no contexto dos estudos e reflexões promovidos pelo Grupo de pesquisa REM PUBLICAM¹.

2. A Crise do Modelo Tradicional de Controle e a Ascensão da Administração Consensual.

O modelo tradicional de controle na Administração Pública, historicamente caracterizado pela hierarquização rígida, pela imposição unilateral de sanções e pela cultura da litigiosidade, apresenta sinais de esgotamento no contexto contemporâneo. A evolução histórica da administração pública brasileira, que partiu de um modelo patrimonialista (onde patrimônio público e privado se confundiam), passando pelo burocrático (que buscava separar Estado e mercado), chegou a um ponto crítico em que novas abordagens se tornaram necessárias (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A estrutura burocrática, que surgiu como resposta ao patrimonialismo e suas mazelas - como corrupção e nepotismo - não conseguiu, contudo, entregar a prometida eficiência. Conforme observa Bresser-Pereira (1996, p. 10), este modelo "não garantia

1 O Grupo de pesquisa REM PUBLICAM tem como suas principais propostas o aprofundamento do estudo, debate e discussão do Direito Administrativo brasileiro, da Gestão Pública e dos vários componentes do Desenvolvimento Sustentável, desde suas importantes evoluções históricas até seus traços contemporâneos, o que dialogará, para a consecução dos objetivos futuros do projeto, com o desenvolvimento e a evolução dessas matérias em outros países, notadamente nos países das Américas e da Europa. Maiores informações podem ser consultadas no link: <<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/9974390980059617>>

nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público", revelando suas limitações frente às crescentes demandas sociais.

Com a redemocratização do país e a promulgação da Constituição Federal de 1988, inaugurou-se um novo paradigma que necessitava superar as amarras de uma administração excessivamente formalista.

A morosidade crônica dos processos administrativos, os elevados custos operacionais e a baixa efetividade das sanções disciplinares evidenciam as deficiências de um sistema que não mais responde adequadamente à complexidade da realidade administrativa contemporânea (GASPARINI, 2012). A rigidez procedimentalista e o excesso de formalismo, característicos do modelo burocrático, frequentemente obstaculizam a identificação das reais causas dos problemas públicos e a implementação de soluções eficazes, gerando crescente insatisfação e desconfiança por parte dos administrados.

A crise deste modelo tradicional manifesta-se ainda mais agudamente na sua dificuldade em lidar com a crescente complexidade das relações socioeconômicas do século XXI. A Administração Pública moderna enfrenta desafios multifacetados que demandam soluções inovadoras e criativas, incompatíveis com os paradigmas tradicionais de controle baseados meramente na imposição vertical de regras e sanções. O modelo burocrático, ao se concentrar excessivamente nos meios em detrimento dos fins, acabou por comprometer a própria efetividade da atuação estatal.

Nesse contexto de transformação, a eficiência foi finalmente elevada ao status de princípio constitucional expresso pela Emenda Constitucional nº 19/98, marcando o início da chamada Administração Pública Gerencial. Conforme explica Di Pietro (2024), o conceito de eficiência se desdobra em duas vertentes fundamentais: uma relacionada à atuação do agente público, de quem se espera o melhor desempenho possível; e outra vinculada à organização, estruturação e disciplina da Administração Pública, ambas orientadas à obtenção dos melhores resultados possíveis na prestação do serviço público.

Carvalho Filho (2020) enfatiza que o princípio da eficiência deve permear não apenas os serviços públicos prestados à coletividade, mas também os procedimentos internos da administração, exigindo a adoção de mecanismos mais modernos que permitam a qualidade total na realização das atividades estatais. Um exemplo

significativo é a necessidade de garantir duração razoável tanto aos processos judiciais quanto aos administrativos, otimizando recursos e resultados. É fundamental compreender, como alerta Bitencourt Neto (2017), que o princípio da eficiência não pode ser reduzido a uma dimensão meramente economicista.

Conforme destaca Loureiro (apud BITENCOURT NETO, 2017, p. 221), a eficiência engloba, além da economicidade (relação custo-benefício e otimização de meios), a eficácia (realização adequada dos fins estabelecidos) e a celeridade, configurando um conceito multidimensional que orienta toda a atividade administrativa.

Nesse cenário de busca por maior eficiência emerge a Administração Consensual, paradigma que valoriza o diálogo, a negociação e a participação dos administrados nos processos decisórios públicos. A doutrina contemporânea demonstra crescente interesse por modelos de gestão que privilegiem a consensualidade como vetor de eficiência e efetividade da ação estatal (FREITAS, 2017; PALMA, 2010).

A Administração Consensual, como magistralmente sintetiza Moreira Neto (2003), possibilita a coordenação harmônica de diversas expressões de poder para o atingimento de finalidades comuns, desenvolvendo virtudes sociais essenciais como a tolerância e a confiança, que viabilizam a concertação de vontades e o surgimento do consenso legítimo. A consensualidade, nesta perspectiva renovada, transcende a mera negociação pontual de interesses, constituindo um processo de construção coletiva de soluções que efetivamente atendam aos anseios da sociedade e promovam o bem comum em sua plenitude.

Como bem observa Oliveira (2020), a constitucionalização do Direito Administrativo vai muito além da mera sujeição formal deste ramo jurídico às disposições constitucionais.

O ponto nevrálgico desta transformação reside no fato de que a concepção clássica, que restringia a Administração Pública à estrita submissão à legalidade formal, cede espaço, no Estado Democrático de Direito, a um novo paradigma: no lugar da vontade administrativa unilateral e impositiva, a decisão estatal deve ser construída, sempre que possível, a partir do consenso, materializando-se em instrumentos como mediação, acordos e parcerias. Esta consensualidade representa, assim, um mecanismo capaz de garantir maior legitimidade democrática à Administração.

A ascensão da Administração Consensual reflete, portanto, uma profunda mudança paradigmática na atuação da Administração Pública, que passa a priorizar a participação efetiva dos administrados, a transparência decisória e a responsabilidade compartilhada na formulação e implementação de políticas públicas.

De Sousa Neto (2018) identifica um movimento consistente direcionado a uma Administração Pública orientada "*para resultados cada vez mais eficientes quanto ao atendimento do interesse público, valendo-se, para isso, quando necessário, de instrumentos administrativos de consensualidade*" (SOUSA NETO, 2018, p. 5).

Essa transformação paradigmática exige a adoção de novas ferramentas e instrumentos de gestão, capazes de viabilizar a resolução célere e consensual de conflitos, otimizar a utilização dos recursos públicos e fortalecer a cultura da integridade institucional.

Carvalho Filho (2020) reconhece essa tendência ao afirmar que, com fundamento no princípio da eficiência, a administração pública "*pode entabular termos de ajustamento de conduta ou deixar de instaurar processo administrativo disciplinar, reservando os recursos humanos disponíveis, geralmente escassos, para a investigação de condutas de maior expressividade e que justificam penas mais severas*" (CARVALHO FILHO, 2020, p. 443).

A transição do modelo tradicional de controle para a Administração Consensual representa, assim, não apenas uma resposta às deficiências do paradigma burocrático, mas um avanço qualitativo na concepção da própria função administrativa, que passa a ser compreendida como um processo dialógico de construção de soluções públicas legitimadas pelo efetivo envolvimento de todos os atores sociais relevantes. Essa nova abordagem, ao valorizar o diálogo e a construção compartilhada de decisões, potencializa a eficiência administrativa e fortalece os pilares democráticos que sustentam o Estado de Direito contemporâneo.

3. O Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) como Instrumento da Administração Consensual e da Boa Governança.

O Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), como expressão paradigmática da Administração Consensual, apresenta-se como uma inovação jurídico-administrativa de significativa relevância no contexto da modernização da gestão pública brasileira. Resta

saber, se esse instrumento é positivo ou não, tanto para a Administração como para agente público que o assina. Independente disso, sua análise é importante.

Esse instrumento possibilita que a Administração Pública e o agente público infrator construam colaborativamente uma solução para a irregularidade identificada, que seja simultaneamente mais adequada às especificidades do caso concreto e capaz de promover a restauração da legalidade de forma mais célere e eficaz (BALINSKI, 2018). Tal mecanismo, ao transcender a lógica adversarial tradicional, materializa o ideal de uma administração dialógica e orientada para resultados.

A gênese do TAC remonta à atuação do Ministério Público, que o utilizava primordialmente para prevenir ou minimizar danos decorrentes de práticas nocivas, mormente na seara ambiental, incentivando os infratores a retificarem suas condutas e repararem prejuízos, em substituição à mera imposição de sanções que, frequentemente, revelavam-se ineficazes tanto para impedir reincidências quanto para induzir aprimoramentos comportamentais significativos nos agentes infratores.

Na esfera disciplinar, contudo, o instrumento tem uma trajetória mais recente, tendo sido estruturado a partir da sistematização da correição no Poder Executivo Federal, por meio do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SISCOR), instituído pelo Decreto nº 5.480/2005 (BRASIL, 2005).

Nesse contexto evolutivo, a Controladoria-Geral da União (CGU), na qualidade de órgão central das funções correcionais federais, editou inicialmente a Instrução Normativa nº 02/2017, com o propósito de aperfeiçoar a gestão disciplinar e mitigar os impactos negativos das ineficiências que a caracterizavam.

Posteriormente, em 2020, este normativo foi substituído pela IN nº 04/2020, que flexibilizou determinadas regras precedentes, preencheu lacunas normativas e expandiu significativamente o escopo de aplicação do instituto. Importante esclarecer que o TAC concebido pela CGU não configura remissão ou perdão ao infrator, mas um compromisso formal de adequação comportamental às exigências legais, suspendendo-se o processo disciplinar até a efetiva satisfação das condições pactuadas.

Esse instrumento consensual representa uma alternativa sofisticada à tradicional imposição unilateral de sanções, permitindo que o agente infrator assumira voluntariamente o compromisso de corrigir sua conduta e reparar eventuais danos

causados à Administração Pública, sem a necessidade de instauração de um procedimento disciplinar formal, invariavelmente longo, oneroso e de incerta eficácia.

Tal abordagem harmoniza-se com o movimento crescente de reforma dos modelos de gestão pública, que já não comporta sistemas ultrapassados, caracterizados por rigorismo formal e orientados meramente para uma eficiência descontextualizada, sem conexão substantiva com seu objetivo primordial: a satisfação do interesse público em sua plenitude.

A utilização do TAC como instrumento de consensualidade e boa governança pode se justificar fundamentalmente por sua capacidade de promover a responsabilização dos agentes públicos de forma mais célere e eficaz. Em contraste com os processos administrativos tradicionais, frequentemente caracterizados por tramitações que podem se estender por anos até sua conclusão definitiva, o TAC viabiliza uma responsabilização imediata, que se materializa logo após a identificação da irregularidade, permitindo uma resposta estatal tempestiva e proporcional.

A governança pública, concebida como um conjunto estruturado de princípios e ferramentas destinados a orientar adequadamente as decisões dos gestores públicos, encontrou no Brasil um terreno fértil para seu desenvolvimento a partir das contribuições pioneiras do Tribunal de Contas da União (TCU), que elaborou, já em 2014, um manual detalhado de práticas aplicáveis a órgãos e entidades públicas.

Posteriormente, o Decreto Federal nº 9.203/2017 consolidou esta tendência ao definir uma política nacional de governança, estabelecendo princípios norteadores para a gestão adequada dos recursos públicos e o atendimento qualificado das necessidades da população. Conforme a conceituação adotada pelo TCU, a boa governança pressupõe a existência de mecanismos eficazes de liderança, estratégia e controle, que visem avaliar, direcionar e monitorar sistematicamente a gestão pública (TCU, 2014).

Nesse paradigma de boa governança, o TAC emerge como um instrumento de excepcional relevância, representando um aliado estratégico para a consolidação de práticas administrativas orientadas por critérios de eficiência, transparência e legitimidade democrática. Ao permitir a resolução consensual de conflitos, o TAC contribui decisivamente para acelerar a responsabilização, otimizar a alocação de recursos públicos, promover a restauração da legalidade e fortalecer a cultura da integridade institucional.

A celeridade na responsabilização, elemento fundamental em qualquer sistema de governança eficaz, decorre naturalmente da dispensa da instauração de processo disciplinar convencional, procedimento que invariavelmente demanda tempo significativo e recursos substanciais.

A otimização na utilização de recursos, por sua vez, é viabilizada pela expressiva redução dos custos financeiros e humanos tradicionalmente envolvidos na tramitação dos processos disciplinares, que podem ser redirecionados para áreas prioritárias da administração, maximizando o impacto positivo da atuação estatal. Esse aspecto se reveste de particular importância em um cenário de restrições orçamentárias e crescentes demandas sociais, que exigem uma gestão cada vez mais eficiente dos recursos públicos disponíveis.

A restauração da legalidade, objetivo primordial de qualquer sistema de controle administrativo, é assegurada pelo compromisso formal e verificável do agente público de ajustar sua conduta aos parâmetros legais e reparar eventuais danos causados à Administração. Esse compromisso, ao contrário das sanções tradicionais, não se limita a punir o agente infrator, mas busca primordialmente corrigir a situação de ilegalidade e prevenir sua recorrência, demonstrando uma preocupação prospectiva que transcende a mera resposta punitiva.

O fortalecimento da cultura da integridade, elemento essencial para a prevenção estrutural de irregularidades na administração pública, é promovido pelo incentivo sistemático ao diálogo, à negociação e à participação dos administrados na resolução de conflitos. Ao valorizar a construção consensual de soluções, o TAC contribui para a formação de um ambiente administrativo baseado na confiança mútua, na responsabilidade compartilhada e no compromisso com a legalidade, elementos fundamentais para a consolidação de uma cultura institucional orientada pela integridade.

Conforme magistralmente sintetiza Palma (2010, p. 115), "*a atividade sancionatória do Estado consiste no exemplo mais emblemático de aplicação da governança no enforcement da decisão administrativa*". A autora observa criticamente que, de modo geral, verifica-se um baixo nível de cumprimento dos provimentos administrativos, mesmo diante da previsão de significativas sanções pelo seu descumprimento, fenômeno que se explica pelo fato de que "*mesmo as sanções*

padecem de baixa exequibilidade". Nessa linha pragmática, conclui a autora que *"decisões menos coercitivas, ainda que sancionatórias, tendem a ser mais exequíveis e seu processo de aplicação mais flexível"*.

Evidencia-se, assim, o potencial do TAC como instrumento de governança, capaz de transcender as limitações intrínsecas do modelo sancionatório tradicional. A abordagem menos coercitiva e mais dialógica do TAC aumenta significativamente as chances de efetivo cumprimento das determinações administrativas, contribuindo para a construção de uma administração pública mais eficiente e legítima.

Saddy e Greco (2015) identificam múltiplos benefícios derivados da utilização do TAC no âmbito disciplinar, destacando o incremento da eficiência da coercibilidade estatal, viabilizado pela possibilidade de cessação imediata da prática danosa, a redução expressiva do tempo necessário para adequação da conduta à norma, o aumento substancial na efetividade das decisões administrativas, a diminuição significativa da probabilidade de judicialização dos conflitos e a minimização dos custos associados..

Além dos benefícios já mencionados, o TAC pode contribuir decisivamente para a prevenção de novas irregularidades, ao promover a conscientização dos agentes públicos sobre a importância da ética e da responsabilidade na gestão pública. Ao enfatizar a correção da conduta e a reparação do dano, em vez da mera punição do infrator, o TAC transmite uma mensagem clara sobre os valores que devem orientar a atuação dos agentes públicos, contribuindo para a formação de uma cultura administrativa baseada na integridade e na responsabilidade.

A conexão entre o TAC e as boas práticas de governança é evidenciada em diversos trechos do Decreto Federal nº 9.203/2017, indicando que iniciativas desta natureza representam mecanismos eficazes para a implementação de uma gestão pública orientada por critérios de eficiência, transparência e legitimidade.

Conforme observa Altounian, Souza e Lapa (2020), a governança pública é um conjunto estruturado de princípios e ferramentas que permitem aos gestores avaliar condições e opções a partir do monitoramento sistemático, da conformidade, do desempenho e do progresso, com o objetivo de satisfazer as metas específicas da organização e atender adequadamente às expectativas legítimas da sociedade.

Nesse contexto, a gestão dos processos disciplinares necessita estar intrinsecamente conectada às boas práticas de governança, fundamentando-se especialmente nas premissas da desburocratização, da eficiência e da efetividade dos mecanismos alternativos de solução de conflitos. O TAC, ao incorporar estes valores em sua estrutura conceitual e operacional, emerge como um instrumento privilegiado para a modernização da gestão disciplinar e a consolidação de um modelo administrativo mais dialógico, eficiente e orientado para resultados substantivos.

Em síntese, o Termo de Ajustamento de Conduta representa uma inovação significativa no arsenal jurídico-administrativo brasileiro, oferecendo uma alternativa consistente aos modelos tradicionais de controle e sanção. Sua utilização criteriosa e sistemática pode contribuir decisivamente para a construção de uma administração pública mais eficiente, transparente e legítima, capaz de responder adequadamente aos desafios complexos que caracterizam a sociedade contemporânea.

4. Requisitos Essenciais para a Celebração do TAC como Instrumento de Boa Governança

A efetividade do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) como ferramenta de aprimoramento da governança pública está intrinsecamente vinculada à observância de requisitos essenciais que garantam sua validade jurídica e legitimidade institucional.

Tais requisitos transcendem a mera formalidade procedimental, constituindo verdadeiros pilares axiológicos que conferem ao instituto a capacidade de promover, concomitantemente, a restauração da legalidade violada e a otimização dos recursos públicos destinados à atividade correcional.

O princípio da legalidade, cláusula fundamental do regime jurídico-administrativo, impõe que o TAC esteja em plena conformidade com o ordenamento jurídico vigente, observando criteriosamente os princípios constitucionais da Administração Pública do artigo 37 da Constituição Federal, notadamente a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência (MORAES, 2002).

A observância desses princípios assegura que o instrumento não se desvirtue em uma concessão arbitrária de benesses indevidas, mas represente efetivamente um meio alternativo e legítimo de restauração da ordem jurídica. No âmbito do Poder Executivo

Federal, a instrução normativa n.º 4/20, da Controladoria-Geral da União/Corregedoria-Geral da União, traz parâmetros objetivos para a celebração do TAC.

Conforme tal normativa, o instituto tem aplicação restrita às infrações disciplinares de menor potencial ofensivo, assim consideradas aquelas puníveis com advertência ou suspensão de até 30 dias, nos termos do artigo 129 da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, ou com penalidade similar, prevista em lei ou regulamento interno. Esse delineamento normativo confere maior segurança jurídica ao instituto, delimitando com precisão seu escopo de aplicação.

A voluntariedade é pressuposto axiológico fundamental do TAC, exigindo que a adesão ao mesmo seja fruto de deliberação livre e consciente, tanto por parte da Administração Pública quanto do agente público infrator, afastando qualquer possibilidade de coação ou imposição unilateral. Esse requisito deriva da própria natureza consensual do instrumento, que visa estabelecer uma relação dialógica entre a Administração e o administrado, em detrimento do tradicional modelo impositivo. Ela pressupõe que ambas as partes vislumbrem no acordo a solução mais adequada para o caso concreto, resultando em maior comprometimento com o seu cumprimento.

A ausência de má-fé na conduta do servidor figura como requisito essencial para a viabilidade jurídica do TAC. Embora constitua conceito jurídico indeterminado, de difícil aferição no caso concreto, a má-fé representa elemento subjetivo incompatível com a natureza restaurativa do instituto.

A proposta normativa da Comissão de Coordenação de Correição estabeleceu expressamente que a celebração do TAC pressunha a inexistência de má-fé na conduta do agente infrator, o que demandava análise criteriosa das circunstâncias fáticas em seu juízo de admissibilidade. Essa exigência evidenciou a preocupação do legislador com a preservação da integridade ética do instituto, evitando sua utilização como mecanismo de impunidade para condutas deliberadamente nocivas ao interesse público.

A transparência emerge como requisito procedimental inarredável, impondo que o processo de negociação do TAC seja conduzido de forma aberta e acessível, garantindo amplo acesso à informação e participação dos interessados. A publicidade do acordo, materializada na divulgação de seu extrato em boletim interno, conforme prevê a proposta normativa em análise, constitui elemento essencial para assegurar a legitimidade e a credibilidade do instrumento perante o corpo funcional e a sociedade. A

transparência atua, assim, como mecanismo de controle social sobre a utilização do instituto, prevenindo desvios e favorecimentos indevidos.

O requisito da proporcionalidade, por sua vez, exige que as obrigações assumidas no TAC guardem adequada correspondência com a gravidade da irregularidade cometida e com a capacidade do agente público de cumpri-las. Este princípio impede a imposição de ônus excessivos ou inexecutáveis, que comprometeriam a efetividade do acordo e, conseqüentemente, sua função restaurativa.

Justen Filho (2014) esclarece que o princípio da proporcionalidade, em sua tríplice dimensão — adequação, necessidade e proporcionalidade em sentido estrito —, é parâmetro fundamental para aferir a validade das restrições impostas aos direitos individuais em nome do interesse público, aplicando-se integralmente ao TAC. A razoabilidade, princípio jurídico basilar, complementa a proporcionalidade, determinando que as obrigações assumidas no TAC sejam compatíveis com os objetivos da Administração Pública e com os direitos fundamentais dos cidadãos.

Esse requisito impõe ao gestor público a necessidade de avaliar criteriosamente a pertinência das obrigações estipuladas no acordo, assegurando que estas promovam efetivamente a restauração da legalidade, sem impor constrangimentos desnecessários ou desproporcionais ao agente infrator.

A efetividade, compreendida em sua dimensão teleológica, constitui requisito finalístico do TAC, impondo que este seja apto a promover a restauração da legalidade e a reparação dos danos eventualmente causados à Administração Pública. Requisito que transcende a mera formalidade jurídica, exigindo que o acordo produza resultados concretos na preservação do interesse público. Nesse sentido, necessária a previsão de mecanismos eficazes de monitoramento e fiscalização de seu cumprimento.

A ausência de mecanismos adequados de acompanhamento e fiscalização pode comprometer a efetividade do TAC, gerando um sentimento de impunidade e, conseqüentemente, desestimulando a adesão futura ao instrumento. Nesse sentido, os artigos 6º, §4º e o 8º, §2º, da instrução normativa nº 4, preveem expressamente que o descumprimento das condições estabelecidas no TAC acarretará a instauração do procedimento disciplinar cabível, evidenciando a seriedade do compromisso assumido.

A temporalidade é requisito de validade específico do TAC, estabelecendo limitações quanto à reiteração do benefício no tempo. A normativa prevê expressamente que não poderá ser firmado novo acordo com o servidor que, não tenha registro vigente de penalidade disciplinar em seus assentamentos funcionais, e, nos últimos dois anos, tenha firmado outro TAC, contados desde a publicação do instrumento. Essa restrição visa preservar o caráter excepcional do instituto, impedindo sua banalização como mecanismo de elisão sistemática da responsabilidade disciplinar. A limitação temporal atua, ainda, como fator de dissuasão de novas infrações, uma vez que o servidor beneficiado pelo TAC terá ciência de que, em caso de reincidência no período especificado, estará sujeito ao procedimento disciplinar convencional.

A especificidade dos compromissos assumidos constitui requisito material do TAC, impondo que as obrigações estabelecidas no acordo sejam determinadas, exequíveis e verificáveis. O caráter específico das cláusulas do acordo impede a assunção de compromissos genéricos ou indeterminados, que comprometeriam sua eficácia e dificultariam a verificação de seu cumprimento. A especificidade dos compromissos constitui, assim, pressuposto lógico da efetividade do TAC como instrumento de restauração da legalidade.

O requisito do ressarcimento ao erário, previsto no artigo 2º, inciso III, e no § 2º do artigo 6º da normativa, impõe que o servidor se comprometa a reparar eventuais danos financeiros causados. Esse requisito evidencia a preocupação do legislador com a preservação do patrimônio público, impedindo que o TAC seja utilizado como mecanismo de elisão da responsabilidade patrimonial do servidor.

A responsabilidade funcional da autoridade administrativa, prevista expressamente no § único do artigo 10 da normativa, constitui importante mecanismo de controle sobre a utilização do TAC. Ao estabelecer que a concessão indevida do benefício pode acarretar a responsabilização funcional da autoridade administrativa, o legislador busca prevenir a utilização abusiva ou arbitrária do instituto. Essa previsão normativa, contudo, pode gerar efeitos colaterais indesejados, como a resistência excessiva à celebração do TAC em casos limítrofes, nos quais a caracterização da infração como de menor potencial ofensivo dependa de avaliação subjetiva.

A análise sistemática dos requisitos acima elencados evidencia a complexidade jurídica do TAC como instrumento de gestão disciplinar. A multiplicidade de

pressupostos e limitações, embora confira maior segurança jurídica ao instituto, pode representar desafio operacional significativo para sua implementação, especialmente na fase de juízo de admissibilidade. A avaliação preliminar quanto à possibilidade de celebração do TAC demandará análise criteriosa das circunstâncias fáticas e jurídicas, com potencial incremento do tempo e dos recursos destinados a esta fase procedimental.

Não obstante os desafios operacionais identificados, a observância dos requisitos essenciais para a celebração do TAC é condição *sine qua non* para sua efetividade como instrumento de boa governança pública. A legitimidade do instituto depende de sua conformidade com os princípios estruturantes do regime jurídico-administrativo, notadamente a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência.

A conciliação adequada entre a flexibilidade procedimental necessária à eficiência administrativa e o rigor normativo indispensável à preservação da integridade ética do instituto representa o principal desafio na implementação do TAC como mecanismo de aprimoramento da governança pública. Em síntese, a efetividade do TAC como vetor de eficiência e boa governança na Administração Pública depende da observância criteriosa de múltiplos requisitos jurídicos, que conferem ao instituto a necessária legitimidade institucional e eficácia restaurativa.

5. Desafios e Perspectivas: Navegando entre a Eficiência e a Proteção dos Direitos dos Agentes Públicos.

Apesar de seu inegável potencial como vetor de eficiência e boa governança, o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) enfrenta uma série de desafios que podem comprometer sua plena implementação e desvirtuar seus objetivos.

A resistência de alguns setores da Administração Pública, arraigados a um modelo de controle hierárquico e punitivo, a falta de clareza em relação aos requisitos para sua celebração, a necessidade de capacitação dos gestores públicos para a condução de negociações complexas e a ausência de mecanismos de controle e fiscalização para evitar abusos são alguns dos obstáculos que precisam ser superados para que o TAC possa ser utilizado de forma ética e responsável.

No entanto, um dos desafios mais complexos e delicados a serem enfrentados na implementação do TAC é o risco de sua utilização como instrumento de intimidação e perseguição aos agentes públicos. Em um contexto de crescente pressão por resultados e

de judicialização da política, o TAC pode ser utilizado de forma desvirtuada, como uma ferramenta para forçar acordos desfavoráveis aos agentes públicos, em troca da promessa de evitar a instauração de processos administrativos disciplinares ou de ações judiciais.

Essa prática, além de comprometer a autonomia e a independência dos agentes públicos, pode gerar um clima de insegurança e desconfiança no ambiente de trabalho, prejudicando a qualidade dos serviços prestados à sociedade. A imposição de obrigações excessivas ou desarrazoadas, a falta de transparência no processo de negociação e a ausência de garantias de que o acordo será cumprido de forma justa e equânime são alguns dos elementos que podem caracterizar a utilização abusiva do TAC como instrumento de intimidação. Para evitar essa distorção, é fundamental que a Administração Pública adote medidas para garantir a proteção dos direitos dos agentes públicos no processo de negociação do TAC.

A garantia do contraditório e da ampla defesa, a observância dos princípios da proporcionalidade e da razoabilidade, a transparência no processo de negociação e a existência de mecanismos de controle e fiscalização são requisitos essenciais para assegurar que o TAC seja utilizado de forma ética e responsável, em consonância com os princípios da Administração Pública e com os direitos dos agentes públicos.

A superação desses desafios exige esforço conjunto da Administração Pública, da academia e da sociedade civil, visando aprimorar a regulamentação do TAC, capacitar os gestores públicos para a condução de negociações complexas, fortalecer os mecanismos de controle e promover cultura de respeito aos direitos de agentes públicos.

No entanto, as perspectivas para o futuro são promissoras. A crescente demanda por eficiência e transparência na gestão pública, a disseminação da cultura da integridade, a consolidação da jurisprudência favorável ao TAC e a crescente conscientização sobre os riscos de desvirtuação do instrumento indicam que este tem o potencial de se tornar uma ferramenta cada vez mais utilizada e valorizada na Administração Pública brasileira (SOUZA, 2018). A utilização do TAC, de forma ética e responsável, pode contribuir para a construção de uma Administração Pública mais moderna, ágil e responsiva aos anseios da sociedade, desde que sejam garantidos os direitos dos agentes públicos e evitados os abusos e as distorções.

6. Conclusão

O Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) representa um avanço na busca por uma Administração Pública mais eficiente, transparente e responsável. Ao permitir a resolução consensual de conflitos, o TAC contribui para a otimização de recursos, promoção da restauração da legalidade e fortalecimento da cultura da integridade.

A análise desenvolvida ao longo deste artigo evidencia que o TAC configura uma resposta inovadora aos desafios contemporâneos da Administração Pública brasileira, ao possibilitar a superação do modelo tradicional de controle, marcado pela hierarquia, imposição unilateral de sanções e cultura da litigiosidade. Em seu lugar, emerge uma abordagem consensual, dialógica e orientada para resultados, que privilegia a participação dos administrados e a construção conjunta de soluções para os conflitos administrativos.

Os fundamentos teóricos do TAC, no âmbito do Direito Administrativo, estão firmemente ancorados nos princípios constitucionais que regem a Administração Pública, notadamente a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. A legitimidade desse instrumento consensual deriva precisamente de sua conformidade com esses princípios estruturantes, que asseguram sua validade jurídica e sua capacidade de promover o interesse público.

Os requisitos essenciais para a celebração do TAC, examinados nesse estudo, evidenciam a complexidade jurídica do instituto e a necessidade de observância rigorosa de múltiplos pressupostos e limitações. A legalidade, a voluntariedade, a transparência, a proporcionalidade, a razoabilidade e a efetividade constituem pilares axiológicos do TAC, conferindo-lhe a necessária legitimidade institucional e eficácia restaurativa.

Contudo, a efetiva implementação do TAC na Administração Pública brasileira enfrenta ainda desafios significativos, que demandam um esforço conjunto da administração, da academia e da sociedade civil para sua superação. A resistência cultural, a falta de capacitação dos gestores públicos, a ausência de mecanismos adequados de controle e fiscalização e o risco de utilização abusiva do instrumento como mecanismo de intimidação dos agentes públicos são obstáculos que precisam ser enfrentados com determinação e criatividade.

O estudo realizado permite concluir que o TAC, quando utilizado de forma ética e responsável, tem o potencial de contribuir significativamente para a promoção da eficiência e da boa governança na Administração Pública. Ao proporcionar uma

alternativa consensual à imposição unilateral de sanções, o TAC viabiliza a resolução célere e eficaz dos conflitos administrativos, a otimização dos recursos públicos e o fortalecimento da cultura da integridade.

Para que o TAC possa alcançar todo o seu potencial, é fundamental que sejam superados os desafios existentes e que sejam adotadas medidas que incentivem sua utilização e garantam sua efetividade. A regulamentação adequada do instituto, a capacitação contínua dos gestores públicos para a condução de negociações complexas e o fortalecimento dos mecanismos de controle e fiscalização são medidas essenciais para assegurar que o TAC seja utilizado de forma ética e responsável.

Ademais, é imprescindível que a utilização do TAC seja acompanhada por um esforço de conscientização sobre sua importância como instrumento de promoção da eficiência e da boa governança. A disseminação de boas práticas, a troca de experiências entre diferentes órgãos e entidades da Administração Pública e a avaliação sistemática dos resultados obtidos com a utilização do instituto podem contribuir significativamente para seu aperfeiçoamento e consolidação.

Em última análise, o TAC representa não apenas um instrumento jurídico-administrativo, mas um símbolo da transformação paradigmática que a Administração Pública brasileira vem experimentando nas últimas décadas. Essa transformação, caracterizada pela valorização do consenso, da participação e da eficiência, aponta para a construção de uma Administração Pública mais moderna, ágil e responsiva aos anseios da sociedade, capaz de enfrentar os complexos desafios do século XXI com criatividade, responsabilidade e compromisso com o interesse público.

Referências

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; DE SOUZA, Daniel Luiz; LAPA, Leonard Renne Guimarães. Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BALINSKI, Ricardo. O termo de ajustamento de conduta no processo administrativo disciplinar. 2018. 81 f. (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

BITENCOURT NETO, Eurico. Concertação administrativa interorgânica: direito administrativo e organização no século XXI . Imprensa: São Paulo, Almedina, 2017.

BRASIL. Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Novo Manual de PAD da CGU. Brasília: Corregedoria-Geral da União, 2015. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/GuiaPAD/index.asp>. Acesso em 10 abr. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa n.º 04, de 21 de fevereiro de 2020. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-4-de-21-de-fevereiro-de-2020-244805929>. Acesso em: 14 abr. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 1, p. 07-40, jan/abr 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/711/559> Acesso em: 14 abr. 2025

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. 33 ed., rev. ampl. e atual. até a Lei nº 12.587 de 3-1-2012. São Paulo: Atlas, 2020.

CONTROLE INTERNO FEDERAL - CGU, Instrução Normativa nº 4, 18 de novembro de 2024, Brasília. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-4-de-21-de-fevereiro-de-2020-244805929>. Acesso em: 14 abr. 2025.

DE SOUSA NETO, Leone Napoleão. Termo de Ajustamento de conduta. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/31029/5/Artigo_Termo_Ajustamento_Conduca.pdf. Acesso em: 14 abr. 2025.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. 37 ed. Rio de Janeiro: GenMétodo/Forense, 2024.

FREITAS, Juarez. Direito administrativo não adversarial: a prioritária solução consensual de conflitos. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v.275, p.25-46, maio/ago. 2017.

GASPARINI, Diógenes. Direito administrativo. 17.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

JUSTEN FILHO, Marçal. Curso de direito administrativo. 10.ed. rev. atual. ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014.

- MORAES, Alexandre de. Constituição do Brasil interpretada. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Novas Tendências da Democracia: consenso e Direito Público na virada do século – o caso brasileiro. Revista de Direito da Procuradoria-Geral do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, v.57, p.106-126, 2003.
- NÓBREGA, Antonio Carlos V. A eficiência econômica nos termos de ajustamento de conduta em procedimentos disciplinares. 2015. 88 f. Dissertação (Direito, Instituições e Desenvolvimento) – Universidade Federal de Brasília (UnB), Brasília, 2015.
- OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. Curso de Direito Administrativo. 8 ed. Rio de Janeiro: Método, 2020.
- PALMA, Juliana Bonacorsi de. Atuação administrativa consensual: estudo dos acordos substitutivos no processo administrativo sancionador. 2010. 332 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- SADDY, André; GRECO, Rodrigo Azevedo. Termo de Ajustamento de Conduta em procedimentos sancionatórios regulatórios. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/512455/001041597.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 15 abr. 2025
- SOUZA, Adailton Alves. O compromisso de ajustamento de conduta como meio alternativo à instauração de processo disciplinar nas hipóteses de irregularidades de menor potencial ofensivo. Jus.com.br, 2018.
- TCU. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília: TCU; Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Versão 2.