

ARTIGO

Direito Administrativo e Processo Estrutural: diálogos entre o Direito Administrativo e Processual na atuação do Ministério Público, em hipóteses de omissão estatal na realização de direitos

Marcos Pereira Anjo Coutinho¹
Rodrigo Pereira Anjo Coutinho ²

Resumo

Aborda-se neste artigo a relação entre Direito Administrativo, na vertente do dever de planejar, e o Processo, em hipóteses de omissão do Poder Público na realização de direitos. A correlação entre os temas evidencia que não apenas os microssistemas legislativos específicos da tutela coletiva lato sensu são violados nas variadas omissões estatais. A quebra do dever de planejar, tema inerente à seara administrativa, também é verificável, com uniformidade, nessas situações. Tal constatação, uma vez transportada para a teoria da argumentação jurídica, contribui para o robustecimento da instrução probatória, direcionando o melhor enfrentamento de problemas estruturais.

Palavras-chave: Direito Administrativo. Planejamento administrativo. Processo. Problema estrutural. Omissões estatais.

Enunciado:

Diálogo entre Direito Administrativo e Processo, em problemas estruturais. Importância do dever de planejar nas gestões públicas. Fiscalização das omissões estatais na realização de direitos. Dever do Ministério Público investigar o conjunto de atos estatais destinados à realização eficaz, eficiente e efetiva dos direitos, nas hipóteses de obrigações públicas inadimplidas, com resultados vazios, inexpressivos

¹ Mestre em Direito Público pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC-MG. Especialista em Controle da Administração Pública pela Universidade Gama Filho. Especialista em Tutela de Interesses Difusos e Coletivos pela Unama. Graduado em Direito pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ. Membro do Ministério Público de Minas Gerais, Promotor de Justiça de entrância especial. Exerce atualmente a função de assessor especial do Procurador-Geral de Justiça junto à Coordenadoria de Controle de Constitucionalidade.

² Possui graduação em Direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2004). Atualmente é Promotor de Justiça do Ministério Público do Estado da Bahia.

ou deficientes. Necessária aferição das ofensas ao planejamento administrativo pelo ente público responsável, em acréscimo às normas do eventual microssistema de tutela coletiva *lato sensu* violado. Em conflitos relacionados a problemas estruturais, a investigação deve promover a requisição de atos administrativos planejadores da gestão, exigência constitucional da Administração Pública por resultados (art. 37, § 16, CR) e do princípio da boa governança

Introdução

A pesquisa busca demonstrar a estreita relação entre os ramos administrativo e processual na atuação ordinária do Ministério Público, vinculada especialmente à tutela de interesses coletivos *lato sensu*, diante dos déficits civilizatórios ainda hoje verificados no Brasil.

As omissões estatais, consubstanciadas na falta de realização dos direitos positivados na Constituição e nas leis, provocam a utilização, pelo Ministério Público, de uma série de microssistemas normativos (meio ambiente, consumidor, Estatuto da Criança e do Adolescente, idosos *etc.*), como fontes diretas da cobrança de obrigações de fazer ou não fazer aos Poderes Públicos, muitas delas em ângulos de “problemas estruturais”, como informa a Teoria do Processo Estrutural.

Nada obstante, o Direito Administrativo é usualmente desconsiderado como fonte normativa material ordinária nessas hipóteses, em prejuízo à argumentação jurídica qualificada e à própria instrução probatória.

O estudo pretende expor a harmonia entre os microssistemas das variadas searas da tutela coletiva *lato sensu*, o Processo Estrutural e o Direito Administrativo na vertente do dever de planejar, objetivando, com isso, construir argumentação jurídica compatível com as exigências constitucionais fixadas no modelo do Estado Gerencial e auxiliar a melhor instrução probatória demonstrativa dos vícios estruturais provocados por uma velha conhecida: a má governança pública.

1 Desenvolvimento

1.1 Direito Administrativo. Estado gerencial. Planejamento e gestão por resultado.

O Direito Administrativo brasileiro, tradicionalmente, não se permeou pela interdisciplinaridade e transdisciplinaridade, distanciando-se, de forma considerável, da Ciência da Administração, o que fez com que as normas jurídicas e construções doutrinárias, a grosso modo, não direcionassem caminhos para além das fronteiras do modelo burocrático estatal, dentro da concepção de autossuficiência sistêmica do universo jurídico, inerente aos paradigmas positivistas da primeira metade do século passado.

Nesse sentido, gerações de administrativistas, no Direito, foram forçadas para interpretar poder de polícia, serviços públicos, controle da administração pública, atos e contratos administrativos, responsabilidade civil do Estado, concurso público ou regras de legalidade e impessoalidade administrativa, dentre os temas típicos do Direito Administrativo, mas não educadas para o estudo da gestão pública, tratando-o como objeto estanque, quase ligado à opção política dos agentes públicos investidos de mandatos.

Somente após a EC 19/98, iniciou-se no Brasil o olhar jurídico mais agudo sobre a gestão pública, ainda que de forma limitada, baseada quase restritamente no princípio da eficiência, com aporias e lacunas dogmáticas vinculadas ao fato de a eficiência ser vetor consequencial, porquanto, em verdade, o pressuposto ou a antessala normativa da eficiência é o planejamento administrativo:

O simulacro do Estado concretizador de direitos fundamentais perpassa a discussão dessa lacuna central na dogmática administrativa.

A eficiência administrativa obriga o Estado “a otimizar os resultados alcançados em relação aos recursos disponíveis e investidos em sua consecução em um marco de compatibilidade com a equidade e com o serviço objeto de interesse geral” (tradução nossa), conforme dispõe o item 7, do capítulo segundo (“Princípios”) da Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública.

O planejamento administrativo, apesar da proximidade conceitual, tem sentido e alcance distintos da eficiência, identificando-se com o princípio da eficácia, previsto no item 6 da mesma Carta:

Princípio da eficácia, em virtude do qual as ações administrativas devem ser realizadas, de acordo com o pessoal designado, no âmbito dos objetivos estabelecidos para cada entidade pública, que sempre será ordenada para a maior e melhor satisfação das necessidades e expectativas legítimas do cidadão.

As Autoridades procurarão assegurar que os procedimentos e as medidas adotadas atinjam seu objetivo e, para o efeito, procurarão remover de ofício os obstáculos puramente formais e evitar atrasos e atrasos, buscando compatibilidade com equidade e atendimento objetivo ao interesse geral. Nessa matéria, o regime de responsabilidade do pessoal ao serviço da Administração Pública será aplicável, de acordo com os diferentes sistemas legais. (Centro Latinoamericano de Administracion para el Desarrollo, 2013).

Jaime Rodríguez-Arana Muñoz, ao extrair vinte e quatro princípios decorrentes do direito fundamental à governança, reconheceu entre eles a eficácia, com a mesma orientação firmada na Carta Iberoamericana, sugerindo o condicionamento do Poder Público à organização e a marcos fixadores de objetivos estabelecidos por cada ente público:

Princípio da eficácia, em virtude do qual as atuações administrativas realizar-se-ão no marco dos objetivos estabelecidos por cada ente público. Em especial, as autoridades buscarão que os procedimentos e as medidas adotadas logrem sua finalidade [...]. (Rodríguez-Arana Muñoz, 2012, p. 170).

A Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública e a doutrina espanhola, portanto, englobam a dimensão normativa planejadora no denominado princípio da eficácia administrativa.

Nada obstante, prefere-se a designação “planejamento” devido à sintonia com os textos normativos brasileiros e com a governança corporativa, permeável à Ciência da Administração. Trata-se de vocábulo técnico e mais preciso do que o genérico termo “eficácia”.

Quando se alude à sintonia com o ordenamento jurídico nacional, ademais, vale citar Juliano Ribeiro Santos Veloso, que informa haver 16% do texto constitucional brasileiro estruturado com normas de planejamento, traduzindo a Constituição de 1988 como verdadeira “Constituição Planejadora”:

[...] o instituto jurídico do Planejamento é mencionado 99 vezes, por meio dos termos “plano” (48 vezes), “planejamento/planejar/planejada” (11 vezes) e “programa” (40 vezes), em mais de 40 artigos, estando presente em quase 16% do texto constitucional. (Veloso, 2014, p. 82).

O diálogo entre os ramos do Direito e a legislação infraconstitucional brasileira também evidenciam o direito ao planejamento administrativo em número considerável de diplomas...[...]³

³ COUTINHO, Marcos Pereira Anjo. **Dimensão normativa da governança e do planejamento administrativo**: estudo do acesso a cargos, empregos e funções públicas à luz dos retratos do Brasil. 2. ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: D'Plácido. 2019. p. 162-164.

Administrar não se enquadra, no ambiente de boa governança, em aplicar as leis e estatutos hermeticamente considerados, “prometendo” eficiência, mas, sobretudo, em realizar a *gestão pública por resultados*, finalmente introduzida na ordem constitucional pelo art. 37, § 16 (EC 109/21).

A Reforma Gerencial surge como consequência administrativa da consolidação do Estado Social e ao mesmo tempo como instrumento e fator fundamental de sua legitimação. O Estado Social só pôde ser pensado e em seguida estabelecido porque a administração pública burocrática proporcionava um mínimo de eficiência que o tornava economicamente viável. [...] Temos, assim, entre o Estado Social e a Reforma Gerencial uma relação dialética: a constituição de um Estado que também é chamado de Estado do Bem-Estar, ao implicar um grande aumento da organização estatal, exige que sua gestão seja mais eficiente; por sua vez, a Reforma Gerencial resultante, ao contribuir para essa maior eficiência ou redução de custos, tem um papel importante na legitimação das ações do Estado, visando oferecer serviços de consumo coletivo que, por sua natureza, são mais igualitários do que os serviços pagos individualmente pelos atendidos. (Bresser-Pereira, 2010, p. 114 e 116).

1117

As considerações de Bresser Pereira mostram a feição constitucional do Estado Gerencial, contribuindo por desmistificar críticas exclusivamente ideológicas ao modelo e assegurar a importância da gestão pública para a efetivação de direitos.

1.2 Problemas e Processos Estruturais

A teoria do processo estrutural ganha importância crescente para a operacionalização eficaz das resoluções de conflitos, nas sociedades contemporâneas.

Quando são observados fenômenos comunitários não elimináveis por prestações simples, recebe impulso, pela natureza dos fatos apurados, a necessidade de exame especial pelo Ministério Público, impositivo de soluções estruturais.

Como assinala a doutrina:

O problema estrutural se define pela existência de um estado de desconformidade estruturada – uma situação de ilicitude contínua e permanente ou uma situação de desconformidade, ainda que não propriamente ilícita, no sentido de ser uma situação que não corresponde ao estado de coisas considerado ideal. Como quer que seja, o problema estrutural se configura a partir de um estado de coisas que necessita de reorganização (ou de reestruturação). [...]

Há um problema estrutural quando, por exemplo: (i) o direito de locomoção das pessoas portadoras de necessidades especiais é afetado pela falta de adequação de acessibilidade das vias, dos logradouros, dos prédios e dos equipamentos públicos numa determinada localidade; (ii) o direito à saúde de uma comunidade é afetado pela falta de plano de combate ao mosquito *aedes aegypti* pelas autoridades de determinado município; (iii) o direito de afrodescendentes e de indígenas é afetado pela falta de previsão, em determinada estrutura curricular do ensino público, de disciplinas ou temas relacionados à história dessa comunidade; (iv) a dignidade, a vida e a integridade física da população carcerária são afetadas pela falta de medidas de adequação dos prédios públicos em que essas pessoas se encontram encarceradas.⁴

O fenômeno detectado e a principiologia constitucional terminam por promover a construção de modelo compatível com a própria magnitude da questão estrutural, *verbis*:

O processo estrutural se caracteriza por: (i) pautar-se na discussão sobre um problema estrutural, um estado de coisas ilícito, um estado de desconformidade, ou qualquer outro nome que se queira utilizar para designar uma situação de desconformidade estruturada; (ii) buscar uma transição desse estado de desconformidade para um estado ideal de coisas¹⁸ (uma reestruturação, pois), removendo a situação de desconformidade, mediante decisão de implementação escalonada; (iii) desenvolver-se num procedimento bifásico, que inclua o reconhecimento e a definição do problema estrutural e estabeleça o programa ou projeto de reestruturação que será seguido; (iv) desenvolver-se num procedimento marcado por sua flexibilidade intrínseca, com a possibilidade de adoção de formas atípicas de intervenção de terceiros e de medidas executivas, de alteração do objeto litigioso, de utilização de mecanismos de cooperação judiciária; (v) e, pela consensualidade, que abranja inclusive a adaptação do processo (art. 190, CPC).

O processo estrutural também apresenta algumas características típicas, mas não essenciais: a multipolaridade, a coletividade e a complexidade. Essas características serão analisadas mais adiante.

O objetivo imediato do processo estrutural é alcançar o estado ideal de coisas – um sistema educacional livre de segregação, um sistema prisional em que sejam asseguradas a dignidade do preso e a possibilidade de ressocialização, um sistema de saúde universal e isonômico, e, também, por exemplo, a preservação da empresa recuperanda. Nesses casos, busca-se remover o estado de

⁴ DIDIER JR, Fredie; ZANETI JR., Hermes; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de. Elementos para uma teoria do processo estrutural aplicada ao processo civil brasileiro. **Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro**, n. 75, p. 101-136, jan./mar. 2020. Disponível em: [https://www.mpri.mp.br/documents/20184/1606558/Fredie Didier jr %26 Hermes Zaneti Jr %26 Rafael Alexandria de Oliveira.pdf](https://www.mpri.mp.br/documents/20184/1606558/Fredie+Didier+jr+%26+Hermes+Zaneti+Jr+%26+Rafael+Alexandria+de+Oliveira.pdf). Acesso em: 2 set. 2023.

desconformidade, promovendo uma transição para o estado de conformidade.⁵

Cabe ainda o registro de que:

O Supremo Tribunal Federal já proferiu algumas decisões que podem ser consideradas como estruturais. No caso Raposa Serra do Sol (Ação Popular n. 3.388/RR), por exemplo, o STF admitiu a demarcação de terras em favor de um grupo indígena, mas estabeleceu diversas “condições” para o exercício, pelos índios, do usufruto da terra demarcada, dentre elas, a necessidade de o usufruto ficar condicionado ao interesse da Política de Defesa Nacional, já que a terra indígena está situada em zona de fronteira do país¹⁷. Além disso, foram vivificados diversos marcos que precisariam ser considerados no processo administrativo para a identificação e demarcação de terras indígenas. Esse caso é emblemático, porque revela um apanágio das decisões estruturais: a imposição de um regime jurídico de transição entre a situação anterior e aquela que se busca implantar, concretizando, assim, o princípio da segurança jurídica. Para Antonio do Passo Cabral, o poder de o órgão julgador criar uma “justiça de transição” (mending justice) entre a situação anterior e aquela que se pretende implantar seria implícito¹⁸, decorrente do princípio da proteção da confiança¹⁹. Outro exemplo é a decisão proferida no Mandado de Injunção n. 708/DF, em que o STF cuidou do exercício do direito de greve pelos servidores públicos civis. Na oportunidade, constatou-se que a omissão legislativa quanto à regulamentação do tema persistia, a despeito de anteriores decisões em que se reconhecia haver mora dos órgãos legislativos. Entendeu-se que, para não se caracterizar uma omissão judicial, era preciso superar essa situação de 17 STF, Pet 3388, Tribunal Pleno, rel. Min. Carlos Ayres Britto, j. 19.03.2009, DJe 24.09.2009. 18 CABRAL, Antonio do Passo. Coisa julgada e preclusões dinâmicas. 2ª ed. Salvador: Editora Juspodivm, 2013, p. 521, com amplas referências. O autor arremata: “Com efeito, muitas decisões de quebra de estabilidade devem ser acompanhadas por regras de transição para evitar uma ruptura das expectativas que pudessem ter sido criadas em favor da manutenção da posição estável, facilitando uma adaptação suave ao novo regramento. Nesse sentido, a edição de regras de transição não deve ser vista apenas como um poder estatal, mas como um dever decorrente da cláusula do Estado de Direito, com o correlato e respectivo direito individual” (CABRAL, Antonio do Passo. Coisa julgada e preclusões dinâmicas, cit., p. 521). 19 Sobre as regras de transição criadas pelo órgão jurisdicional no caso de quebra da estabilidade, indispensável a leitura de CABRAL, Antonio do Passo. Coisa julgada e preclusões dinâmicas, cit., p. 520-544. 55 Civil Procedure Review, v.8, n.1: 46-64, jan.-apr., 2017 ISSN 2191-1339 – www.civilprocedurereview.com omissão e, em face disso, determinou-se, dentre outras coisas, que se aplicasse ao caso a Lei n. 7.783/1989, que regulamenta o direito de greve dos trabalhadores celetistas em geral, com as adaptações devidas, “enquanto a omissão não for devidamente regulamentada por lei específica para os servidores

⁵ DIDIER JR; ZANETI JR; OLIVEIRA, 2020.

públicos civis (CF, art. 37, VII)”²⁰. Ao que parece, a decisão proferida pelo STF na ADPF 378, relativamente ao rito do processo de impeachment (Lei 1.079/1950), pode ser considerada como mais um exemplo de decisão estrutural, de acordo com notícia acessada no site do STF, “por maioria, os ministros entenderam que cabe à Câmara dos Deputados apenas autorizar o Senado a abrir o processo, cabendo ao Senado fazer o juízo inicial de instalação ou não do procedimento, quando a votação se dará por maioria simples. Fixaram também que a votação para escolha da comissão especial na Câmara deve ser aberta, sendo ilegítimas as candidaturas avulsas de deputados para sua composição, e que o afastamento do cargo de presidente ocorre após o processamento da denúncia pelo Senado”.⁶

A complexidade, a multipolaridade, a urgência da recomposição institucional e o necessário olhar prospectivo ⁷, nos problemas estruturais, unem-se harmoniosamente aos conceitos administrativos de gestão e dever de planejar, conforme será demonstrado a seguir.

1.3 Direito Administrativo. Planejamento administrativo. Omissões estatais na realização de direitos.

A atuação ministerial, em casos de omissões estatais na realização de direitos, além do ingresso no microssistema lesionado, deve aferir o grau e os porquês da inação estatal, algo que, muito antes do olhar consequencial da eficiência administrativa, impõe a vinculação ao exame da gestão por resultados desatendida.

Duas perguntas devem ser realizadas pelo Ministério Público: quais foram os **resultados planejados**? Quais foram os **resultados obtidos**?

O planejamento administrativo é dever jurídico do Poder Público na ordem jurídica, mesmo antes da EC 109/21:

O planejamento, tal como a governança, possui mais de um significado: é técnica gerencial da Administração Pública, método da governança corporativa (Matias-Pereira, 2010, p. 87-106), função administrativa, no âmbito da Ciência da Administração (Chiavenato, 2003) e direito, integrante da ciência do dever ser, dotado de normatividade (Veloso,

⁶ DIDIER JR, Fredie; ZANETI JR., Hermes; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de. Notas sobre as decisões estruturantes. **Civil Procedure Review**, v. 8, n. 1, p. 46-64, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://civilprocedurereview.com/revista/article/download/138/129>. Acesso em 2 set. 2023.

⁷ ARENHART, Sérgio Cruz; OSNA, Gustavo; JOBIM, Marco Felix. **Curso de Processo Estrutural**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021. p. 59-92.

2014), sendo este último o conceito que interessa à presente pesquisa. [...] o caráter normativo do planejamento administrativo, deontológico, é ângulo do direito fundamental à governança ou à boa administração. O planejamento, sob a ótica jurídica, é norma fundada na governança, contida em seu feixe principiológico.

A perspectiva jurídica do planejamento administrativo, portanto, decorre de sua carga genética, como elemento originário do plexo normativo da boa governança, e também pelo fato de que “por meio dele, criam-se, modificam-se e extinguem-se direitos, produzindo efeitos jurídicos dos mais diversos, além de permeiar todos os tipos de *status* de normas, que vão desde a Constituição até os regulamentos” (Veloso, 2014, p. 26), *verbis*:

[...] além de estar presente em diversas normas, é capaz de gerar direitos e deveres, implicando a efetividade dos comportamentos sociais, segundo leciona Reale (2002, p. 62): [...] “‘Direito’ está em correlação essencial com o que denominamos ‘experiência jurídica’, cujo conceito implica a efetividade de comportamentos sociais em função de um sistema de regras que também designamos com o vocábulo Direito.” (Veloso, 2014, p. 27).

Nesse sentido, a atividade administrativa deve obediência à ação de planejar, que “ocupa papel protagonista na efetivação dos direitos, visto que é o primeiro ato jurídico do processo administrativo” (Veloso, 2014, p. 199), caracterizando-se como a locomotiva da boa governança, por preceder os demais princípios derivados desse direito fundamental.

A importância do direito ao planejamento exterioriza-se na sua imprescindibilidade para a organização da máquina pública, execução das atividades e destinação dos finitos recursos, funcionando como antecedente lógico do princípio da eficiência administrativa, outro fator argumentativo a confirmar a raiz normativa ora defendida.

A eficiência administrativa “provoca para a Administração Pública um dever positivo de atuação otimizada, considerando-se os resultados da atividade exercida, bem como a adequação da relação entre os meios e os fins [...]”. A eficiência é considerada bipotencial, porque impõe o “máximo aproveitamento das potencialidades existentes, isto é, dos recursos escassos que a coletividade possui, como o resultado quantitativamente e qualitativamente otimizado [...]”. (Freitas, 2011, p. 135).

Todavia, o princípio da eficiência, na sua dimensão jurídica, ganha ares artificiais propulsores da insinceridade normativa quando estudado isoladamente, dissociado do planejamento administrativo.

Pontua-se, inclusive, a crítica realizada no capítulo anterior acerca dos hiatos teóricos das funções administrativas do Estado, alheias à governança e ao planejamento administrativo. O simulacro do Estado concretizador de direitos fundamentais perpassa a discussão dessa lacuna central na dogmática administrativa.⁸

A aferição da ofensa ao dever jurídico de planejar, nos problemas estruturais, surge com importância sensível no campo da fiscalização dos Poderes Públicos,

⁸ COUTINHO, 2019, p. 161-162.

independentemente do microssistema de direito material afetado, porquanto traz os passos iniciais da própria coleta probatória. Reitera-se: quais resultados foram planejados? Quais resultados foram alcançados?

São, pois, as breves reflexões trazidas nesta pesquisa.

Conclusões (Teses)

3.1) É dever do Ministério Público investigar o conjunto de atos estatais destinados à realização eficaz, eficiente e efetiva dos direitos, nas hipóteses de obrigações públicas inadimplidas, com resultados vazios, inexpressivos ou deficientes.

3.2) É recomendável ao Ministério Público, nas hipóteses de obrigações públicas inadimplidas, com resultados vazios, inexpressivos ou deficientes, aferir a ofensa ao planejamento administrativo pelo ente público responsável, em acréscimo às normas do eventual microssistema legislativo violado.

3.3) É recomendável ao Ministério Público, notadamente nos conflitos relacionados a problemas estruturais, que instrua a investigação promovendo a requisição de atos administrativos planejadores da gestão, exigência constitucional da Administração Pública por resultados (art. 37, § 16, CR).

Referências

ARENHART, Sérgio Cruz; OSNA, Gustavo; JOBIM, Marco Felix. **Curso de Processo Estrutural**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Democracia, Estado Social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 1, P. 112-116, jan./mar. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000100009>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000100009. Acesso em: 27 ago. 2017.

CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO. **Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública**. Aprobada por el Consejo Directivo del CLAD en reunión presencial-virtual celebrada desde Caracas el 10 de octubre de 2013. Disponível em: <https://www.clad.org/images/declaraciones/Carta%20Iberoamericana%20de%20los>

[%20Derechos%20y%20Deberes%20del%20Ciudadano%20en%20Relacion%20con%20la%20Administracion%20Publica.pdf](#). Acesso em: 18 mar. 2016.

CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO. **Código Iberoamericano de Buen Gobierno**. Aprobado por la VIII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Montevideo, Uruguay, 22 y 23 de junio de 2006. Disponível em: <https://www.clad.org/images/declaraciones/codigoiber.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2016.

CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO. Países miembros. **CLAD**, 2017. Disponível em: <https://www.clad.org/acerca-de/paises-miembros>. Acesso em: 18 mar. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COUTINHO, Marcos Pereira Anjo. **Dimensão normativa da governança e do planejamento administrativo**: estudo do acesso a cargos, empregos e funções públicas à luz dos retratos do Brasil. 2. ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: D'Plácido. 2019.

DIDIER JR, Fredie; ZANETI JR., Hermes; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de. Notas sobre as decisões estruturantes. **Civil Procedure Review**, v. 8, n. 1, p. 46-64, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://civilprocedurereview.com/revista/article/download/138/129>. Acesso em 2 set. 2023.

DIDIER JR, Fredie; ZANETI JR., Hermes; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de. Elementos para uma teoria do processo estrutural aplicada ao processo civil brasileiro. **Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro**, n. 75, p. 101-136, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://www.mprj.mp.br/documents/20184/1606558/Fredie+Didier+jr+%26+Hermes+Zaneti+Jr+%26+Rafael+Alexandria+de+Oliveira.pdf>. Acesso em: 2 set. 2023.

FREITAS, Daniela Bandeira de. **A fragmentação administrativa do Estado**: fatores determinantes, limitações e problemas jurídico-políticos. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 16. ed. atualizada por Fabrício Motta. São Paulo: Saraiva, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

NEVES, Marcelo. **A constitucionalização simbólica**. 3. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RODRIGUEZ-ARANA MUÑOZ, Jaime. **Direito fundamental à boa Administração Pública**. Tradução de Daniel Wunder Hachem. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

RODRIGUEZ-ARANA MUÑOZ, Jaime. Sobre la Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del ciudadano en relación con la Administración Pública. **AFDUC**, v. 18, p 17-30, 2014. Disponível em:

http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/14547/AD_2014_18_art_1.pdf?sequence=1. Acesso em: 13 jul. 2016.

SAMPAIO, José Adércio Leite. **Direitos Fundamentais**: retórica e historicidade. 2. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2010.

SAMPAIO, José Adércio Leite. **Teoria da Constituição e dos Direitos Fundamentais**. Belo Horizonte: Del Rey, 2013.

SILVA, José Afonso da. **Comentário Contextual à Constituição**. 2. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2014.

SMITH, Steven Douglas. **The Constitution and the Pride of Reason**. New York: Oxford University Press, 1998.

SOLE, Juli Ponce. El Derecho a buena Administración, la discrecionalidad administrativa y la mejora de la gestión pública. **R. Proc-Geral Mun. Juiz de Fora – RPGMJF**, Belo Horizonte, ano 2, n. 2, jan./dez. 2012.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

TÓTORA, Silvana. Governabilidade: democracia e segurança. In: AVELINO, Nildo; VACCARO, Salvo. **Governamentalidade Segurança**. São Paulo: Intermeios, 2014.

VALLE, Vanice Regina Lírio do. **Direito fundamental à boa administração e governança**. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

VELOSO, Juliano Ribeiro Santos. **Direito ao Planejamento**. Belo Horizonte: D'Plácido, 2014.