



B1

ISSN: 2595-1661

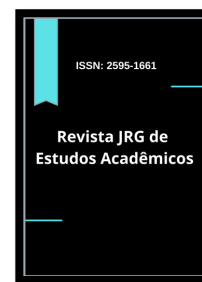
ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](#)

## Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>



### A importância da segurança jurídica na gestão pública: desafios e soluções para a eficiência administrativa no Brasil

The importance of legal certainty in public administration: challenges and solutions for administrative efficiency in Brazil

DOI: 10.55892/jrg.v9i20.3117

ARK: 57118/JRG.v9i20.3117

Recebido: 31/03/2026 | Aceito: 09/04/2026 | Publicado on-line: 10/04/2026

#### Camilla Tauni Ferreira Tavares<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0009-0007-9807-0240>

<http://lattes.cnpq.br/1327617259782444>

Universidade Estadual do Tocantins, TO, Brasil

E-mail: camillatauni@gmail.com

#### Maira Regina de Carvalho Alexandre<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0000-0003-1533-9026>

<http://lattes.cnpq.br/0241426848139231>

Universidade Estadual do Tocantins, TO, Brasil

E-mail: maira.rc@unitins.br



### Resumo

Este trabalho destaca a importância da segurança jurídica para a gestão pública eficiente no Brasil. Parte da premissa de que um ambiente jurídico estável é crucial para uma administração transparente e responsável. A pesquisa, baseada em revisão bibliográfica e análise jurisprudencial, explora conceitos como gestão pública, segurança jurídica e eficiência administrativa. Analisa casos e decisões do Supremo Tribunal Federal e do Tribunal de Contas da União, ilustrando tensões entre legalidade, segurança jurídica e eficiência. Desafios identificados incluem a qualidade normativa, instabilidade interpretativa, formalismo excessivo e morosidade processual. São propostas soluções como aprimoramento legislativo, consolidação de entendimentos, controle dialógico e capacitação de gestores. Conclui-se que a segurança jurídica é essencial para a eficiência e legalidade, promovendo racionalidade administrativa, reduzindo custos e fortalecendo a confiança entre Estado e sociedade.

**Palavras-chave:** Segurança Jurídica. Gestão Pública. Eficiência Administrativa. Proteção da Confiança. Controle da Administração Pública.

<sup>1</sup> Graduando(a) em Gestão Pública – UAB/Unitins. Advogada. Pós-graduada em Direito Penal e Direito Processual Penal (2023), Investigação Criminal e Segurança Pública (2023) e Criminologia (2024). Graduada em Direito pela Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina (FACAPE, 2021). E-mail: camillatauni@gmail.com

<sup>2</sup> Mestra em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos UFT. Especialista em Direito Processual Civil, Direito Tributário e Docência do Ensino Superior. Professora Universitária II da graduação em Direito na Universidade Estadual do Tocantins. Coordenadora da Liga de Direitos Fundamentais. Tutora EAD TO GRADUADO. Advogada. E-mail: maira.rc@unitins.br.



## Abstract

*This study underscores the pivotal role of legal certainty in fostering efficient public administration in Brazil. It posits that a stable and predictable legal framework is indispensable for transparent and accountable governance. Drawing upon a comprehensive literature review and jurisprudential analysis, the research delves into fundamental concepts such as public management, legal certainty, and administrative efficiency. The paper examines specific cases and landmark decisions by the Supreme Federal Court and the Federal Court of Accounts, elucidating the inherent tensions among legality, legal certainty, and efficiency. Key challenges identified include the quality of normative production, interpretive instability, excessive formalism, procedural delays, and a lack of institutional coordination. In response, the study proposes a range of solutions, including legislative refinement, the consolidation of interpretive understandings, the promotion of a more dialogical and consequentialist approach to oversight, and the enhancement of managerial capabilities. It is concluded that legal certainty is essential for efficiency and legality, promoting administrative rationality, reducing costs and strengthening trust between the State and society.*

**Keywords:** *Legal Certainty. Public Management. Administrative Efficiency. Protection of Legitimate Expectations. Control of Public Administration.*

## 1. Introdução

A Administração Pública brasileira, inserida no contexto de um Estado Democrático de Direito, rege-se por um complexo arcabouço normativo e principiológico que visa, em última análise, à consecução do interesse público. Dentre os pilares que sustentam a atuação estatal e garantem a estabilidade das relações entre o Poder Público e os administrados, destaca-se o princípio da segurança jurídica. Este postulado, embora por vezes implícito no texto constitucional originário, ganhou contornos mais nítidos e força normativa expressa ao longo das últimas décadas, notadamente com a jurisprudência consolidada dos tribunais superiores e com inovações legislativas como as trazidas pela Lei nº 13.655/2018 à Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB).

A segurança jurídica manifesta-se como um valor essencial para a governança, conferindo previsibilidade, estabilidade e confiabilidade às ações estatais e às expectativas dos cidadãos. Nesse cenário, a relação entre segurança jurídica e gestão pública torna-se indissociável. Uma gestão pública eficiente, transparente e responsável depende fundamentalmente de um ambiente jurídico estável, onde as regras sejam claras, as decisões administrativas sejam minimamente previsíveis e os direitos dos administrados sejam protegidos contra alterações abruptas e retroativas que frustrem suas legítimas expectativas.

A ausência ou a fragilidade da segurança jurídica, ao contrário, gera incertezas, fomenta a litigiosidade, compromete o planejamento de longo prazo, onera os cofres públicos com passivos contingentes e, em última instância, mina a confiança dos cidadãos nas instituições e na própria capacidade do Estado de cumprir suas funções de forma eficaz.

A importância do tema reside, portanto, na sua centralidade para o aprimoramento da Administração Pública brasileira. Em um país marcado por complexidades burocráticas, instabilidade normativa e frequentes mudanças de orientação jurisprudencial, a busca por maior segurança jurídica não é apenas uma questão teórica ou dogmática, mas uma necessidade premente para destravar investimentos, otimizar a



alocação de recursos públicos, garantir a efetividade das políticas públicas e fortalecer o próprio Estado de Direito.

A eficiência administrativa, consagrada como princípio constitucional pela Emenda Constitucional nº 19/1998, encontra na segurança jurídica um de seus principais vetores, pois a previsibilidade e a estabilidade das regras e decisões são condições essenciais para que a máquina pública opere com racionalidade, economicidade e foco nos resultados almejados pela sociedade.

Contudo, a efetivação da segurança jurídica na prática da gestão pública brasileira enfrenta inúmeros obstáculos. A complexidade e a profusão legislativa, a morosidade processual, a divergência interpretativa entre órgãos de controle e o Poder Judiciário, a dificuldade em consolidar entendimentos administrativos e a própria cultura de instabilidade institucional representam desafios significativos.

Diante desse quadro, emerge o problema central desta pesquisa: Quais são os principais desafios à efetivação da segurança jurídica na gestão pública brasileira e que soluções podem ser implementadas para promover maior eficiência administrativa? A investigação buscará desvelar as raízes desses desafios e identificar caminhos para mitigar seus efeitos negativos sobre a atuação estatal.

A justificativa para a realização deste trabalho assenta-se na relevância prática e acadêmica do tema para profissionais do Direito que atuam na esfera pública, como é o caso da advocacia pública ou da assessoria jurídica a gestores. A compreensão aprofundada dos mecanismos que garantem (ou fragilizam) a segurança jurídica é fundamental para orientar a tomada de decisões, prevenir litígios, conferir legitimidade aos atos administrativos e, em última análise, contribuir para uma gestão mais eficiente e proba.

Ademais, o debate sobre segurança jurídica ganhou novos contornos com as recentes alterações na LINDB, que buscaram justamente conferir maior pragmatismo e proteção à confiança nas decisões públicas, tornando ainda mais pertinente a análise de sua aplicação e de seus reflexos na jurisprudência e na doutrina.

Nesse contexto, o objetivo geral deste Trabalho de Conclusão de Curso é analisar a importância da segurança jurídica para a eficiência da gestão pública no Brasil, identificando seus principais desafios e propondo soluções para seu aprimoramento. Para alcançar este propósito maior, foram delineados os seguintes objetivos específicos: (i) conceituar gestão pública, segurança jurídica, eficiência administrativa e controle da legalidade no contexto brasileiro, estabelecendo as interconexões entre esses institutos; (ii) examinar a segurança jurídica como princípio constitucional aplicado à Administração Pública, com ênfase na proteção da confiança legítima e na estabilidade das relações jurídicas, à luz da doutrina e da legislação pertinente; (iii) analisar casos concretos e decisões relevantes do Supremo Tribunal Federal (STF) e do Tribunal de Contas da União (TCU) que ilustrem os desafios e as aplicações práticas da segurança jurídica na gestão pública; e (iv) propor medidas, boas práticas administrativas e possíveis encaminhamentos para políticas públicas que visem fortalecer a segurança jurídica e, conseqüentemente, promover maior eficiência na Administração Pública brasileira.

## 2. Metodologia

Este trabalho adotou uma abordagem metodológica predominantemente qualitativa, com caráter exploratório e descritivo. A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica aprofundada e análise documental, buscando fundamentar teoricamente a discussão sobre a segurança jurídica na gestão pública e identificar os desafios e soluções para a eficiência administrativa no Brasil.



A metodologia empregada visou construir um arcabouço conceitual sólido e analisar a aplicação prática dos princípios e normas jurídicas no contexto brasileiro. A pesquisa classificou-se como bibliográfica, pois se baseou na análise de material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos, teses, dissertações e documentos oficiais. Esse tipo de pesquisa permitiu aprofundar o conhecimento sobre o tema, identificar diferentes perspectivas e consolidar informações relevantes para a construção do referencial teórico e para a análise dos desafios e soluções propostas.

A abordagem do problema foi qualitativa, uma vez que buscou compreender em profundidade os fenômenos estudados, suas inter-relações e os múltiplos significados atribuídos pelos atores envolvidos. Não se tratou de quantificar dados, mas de interpretar e analisar o conteúdo das fontes para construir uma argumentação consistente e apresentar soluções para o problema de pesquisa.

Os procedimentos técnicos adotados incluíram levantamento bibliográfico realizado por meio de busca sistemática em bases de dados acadêmicas (SciELO, Google Scholar, periódicos especializados em Direito Administrativo e Gestão Pública) e em catálogos de bibliotecas universitárias, utilizando palavras-chave como “segurança jurídica”, “gestão pública”, “eficiência administrativa”, “controle da administração pública”, “LINDB” e “proteção da confiança”.

Também foi realizada análise documental por meio do exame de documentos legais (Constituição Federal, LINDB, leis e decretos pertinentes), decisões jurisprudenciais do Supremo Tribunal Federal (STF) e do Tribunal de Contas da União (TCU), súmulas e orientações normativas que abordaram a temática da segurança jurídica e da gestão pública.

Por fim, foi empregada análise de conteúdo por meio de leitura crítica e interpretativa do material coletado, com o objetivo de identificar os principais conceitos, argumentos, desafios e soluções apresentados pelos autores e pelas decisões analisadas. Foi dada especial atenção às tensões entre os princípios da legalidade, segurança jurídica e eficiência.

### **3. Resultados e Discussão**

O presente referencial teórico busca consolidar os fundamentos conceituais que sustentam a análise da segurança jurídica na gestão pública, explorando as interconexões entre os princípios da segurança jurídica, da eficiência administrativa e do controle da legalidade. A compreensão aprofundada desses pilares é essencial para contextualizar os desafios e propor soluções para aprimorar a atuação administrativa no Brasil.

#### **3.1. Gestão Pública no Brasil**

A gestão pública, em sua essência, refere-se ao conjunto de processos, estruturas e ações que o Estado empreende para administrar os recursos públicos e prestar serviços à sociedade. Historicamente, diversos modelos de gestão pública se sucederam, cada qual com suas características e impactos na relação entre Estado e cidadão.

Inicialmente, o modelo patrimonialista, predominante no Brasil Colônia e Império, caracterizava-se pela indistinção entre o público e o privado, onde o patrimônio estatal era confundido com o do governante. Essa abordagem, marcada pelo clientelismo e pela ausência de profissionalismo, resultava em ineficiência e corrupção. Autores como Raymundo Faoro (1958) em “Os Donos do Poder” analisaram profundamente as raízes patrimonialistas da formação do Estado brasileiro.

A superação do patrimonialismo levou à implementação do modelo burocrático, inspirado nas ideias de Max Weber, a partir da década de 1930, com a criação do



Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Este modelo enfatizava a racionalidade legal, a impessoalidade, a hierarquia, a profissionalização do serviço público por meio de concursos e a padronização de procedimentos. Embora representasse um avanço significativo em termos de organização e combate ao clientelismo, a burocracia weberiana, em sua aplicação prática no Brasil, muitas vezes resultou em rigidez excessiva, lentidão, formalismo e foco nos meios em detrimento dos fins.

Diante das limitações do modelo burocrático e das novas demandas sociais por um Estado mais ágil, eficiente e orientado para resultados, emergiu, a partir das últimas décadas do século XX, o paradigma da Administração Pública Gerencial (ou Nova Gestão Pública - NGP). Influenciado por práticas do setor privado, o gerencialismo propõe maior flexibilidade administrativa, descentralização, foco nos resultados e no cidadão-cliente, avaliação de desempenho, contratualização de metas e introdução de mecanismos de accountability.

A Reforma Gerencial de 1995, impulsionada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), buscou implementar esses princípios no Brasil, embora sua aplicação tenha sido parcial e enfrentado resistências. A Emenda Constitucional nº 19/1998, ao incluir expressamente o princípio da eficiência no caput do artigo 37 da Constituição Federal, representou um marco normativo dessa nova orientação.

Independentemente do modelo predominante ou das influências teóricas, a gestão pública brasileira contemporânea deve obediência estrita aos princípios constitucionais que regem a Administração Pública, elencados no artigo 37 da Constituição Federal de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

### 3.2. O Princípio da Segurança Jurídica

A segurança jurídica constitui um dos pilares fundamentais do Estado Democrático de Direito, essencial para garantir a estabilidade social, a proteção dos direitos individuais e a própria efetividade do ordenamento jurídico. Embora não esteja explicitamente arrolado como um direito fundamental no artigo 5º da Constituição Federal de 1988, sua presença é inegável e decorre do próprio sistema constitucional, sendo frequentemente invocado pela doutrina e pela jurisprudência como um sobreprincípio ou metaprincípio que irradia seus efeitos sobre toda a atividade estatal, inclusive a administrativa.

Conceitualmente, a segurança jurídica pode ser compreendida em duas dimensões principais: uma objetiva e outra subjetiva. Na dimensão objetiva, a segurança jurídica relaciona-se à clareza, à estabilidade e à cognoscibilidade do direito. Exige-se que as normas jurídicas sejam formuladas de maneira compreensível, que não sejam alteradas constantemente e que os cidadãos possam ter acesso ao seu conteúdo para pautar suas condutas. Essa dimensão visa garantir a previsibilidade do direito, permitindo que os indivíduos planejem suas vidas e seus negócios com base em um cenário normativo minimamente estável.

A segurança jurídica objetiva manifesta-se, por exemplo, na vedação à retroatividade de leis que prejudiquem o direito adquirido, o ato jurídico perfeito e a coisa julgada (art. 5º, XXXVI, CF/88) e na exigência de anterioridade para a cobrança de tributos (art. 150, III, 'b' e 'c', CF/88).

Na dimensão subjetiva, a segurança jurídica volta-se para a proteção das expectativas legítimas dos indivíduos em relação à atuação do Estado. Trata-se do princípio da proteção da confiança legítima (*Vertrauensschutz*), de origem germânica, que impede que a Administração Pública aja de forma contraditória ou surpreenda o



administrado com mudanças abruptas que frustrem expectativas razoáveis, criadas pela própria atuação estatal anterior.

A proteção da confiança exige que o Estado honre os compromissos assumidos e respeite as situações consolidadas, mesmo que, posteriormente, verifique-se alguma ilegalidade no ato que as originou, desde que presente a boa-fé do administrado e outros requisitos, como o decurso de tempo considerável.

A segurança jurídica não se confunde com a mera legalidade estrita, embora com ela mantenha íntima relação. Enquanto a legalidade impõe a submissão da Administração à lei, a segurança jurídica busca conferir estabilidade e previsibilidade a essa própria submissão, protegendo os cidadãos contra os efeitos negativos de mudanças na lei ou na sua interpretação.

Em certas situações, pode haver tensão entre os dois princípios, como nos casos em que a anulação de um ato administrativo ilegal, embora conforme à legalidade, viola a segurança jurídica e a confiança legítima do administrado que agiu de boa-fé com base naquele ato por longo período. Nesses casos, a ponderação entre os princípios torna-se necessária, podendo levar à manutenção do ato ilegal ou à modulação dos efeitos de sua invalidação.

### 3.3. Eficiência Administrativa

A busca pela eficiência na Administração Pública tornou-se um imperativo no contexto contemporâneo, impulsionada tanto por demandas sociais por serviços públicos de maior qualidade quanto pela necessidade de otimização do uso dos escassos recursos estatais. Tradicionalmente associada à racionalidade econômica e à lógica gerencial, a eficiência foi elevada ao patamar de princípio constitucional explícito pela Emenda Constitucional nº 19/1998, que a inseriu no caput do artigo 37 da Constituição Federal, ao lado da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

Conceituar a eficiência administrativa, contudo, não é tarefa trivial, especialmente quando aplicada à complexa realidade do setor público. Em uma acepção inicial, ligada à teoria econômica e à administração de empresas, eficiência relaciona-se à capacidade de produzir os melhores resultados com o menor dispêndio de recursos (materiais, humanos, financeiros e de tempo). Trata-se da relação entre os produtos ou serviços entregues (outputs) e os insumos utilizados em sua produção. Nessa perspectiva, uma gestão eficiente seria aquela que evita desperdícios, otimiza processos e maximiza a produtividade.

No entanto, a eficiência no âmbito da Administração Pública não pode ser reduzida à mera economicidade ou à simples transposição de métricas do setor privado. O princípio da eficiência deve ser interpretado em conjunto com os demais princípios constitucionais, especialmente a legalidade e a finalidade pública. Como adverte Celso Antônio Bandeira de Mello, a eficiência “não é um princípio autônomo; é modalidade de atendimento do interesse público” (MELLO, 2017, p. 122).

Assim, a busca pela eficiência não pode jamais justificar a violação da lei, o desrespeito aos direitos dos administrados ou o desvio da finalidade pública que deve nortear toda a atuação estatal. A eficiência administrativa, portanto, significa mais do que fazer mais com menos; implica fazer o que é certo (legalidade e finalidade) da melhor maneira possível (presteza, perfeição, rendimento funcional).

Maria Sylvia Zanella Di Pietro destaca que a eficiência possui uma dupla acepção no contexto administrativo: relaciona-se ao modo de atuação do agente público, que deve agir com rapidez, perfeição e rendimento, e também ao modo de organizar, estruturar e



disciplinar a Administração Pública, visando alcançar os melhores resultados na prestação dos serviços.

A aferição da eficiência na gestão pública envolve o desenvolvimento de indicadores de desempenho, a avaliação de políticas públicas, a implementação de sistemas de controle de resultados e a adoção de práticas de gestão que promovam a qualidade e a agilidade dos serviços.

A relação entre segurança jurídica e eficiência administrativa é intrínseca e bidirecional. Por um lado, a segurança jurídica é um pressuposto para a eficiência. Um ambiente normativo instável, interpretações administrativas vacilantes e o risco constante de anulação de atos e contratos geram custos de transação elevados, inibem o planejamento de longo prazo, afugentam investimentos e dificultam a implementação de políticas públicas eficazes.

A previsibilidade e a estabilidade proporcionadas pela segurança jurídica permitem que gestores e administrados tomem decisões mais racionais e eficientes. Por outro lado, a própria busca pela eficiência pode, por vezes, tensionar a segurança jurídica. A ânsia por resultados rápidos ou a adoção de soluções gerenciais inovadoras podem levar à flexibilização excessiva de procedimentos ou à edição apressada de normas, gerando insegurança e potencial violação de direitos.

O desafio reside em encontrar um equilíbrio dinâmico, onde a busca pela eficiência não comprometa a estabilidade e a previsibilidade necessárias à segurança jurídica, e onde esta última não se torne um entrave à modernização e à agilidade da gestão pública.

#### 3.4. Controle da Legalidade na Gestão Pública

O controle da legalidade na gestão pública é um pilar essencial do Estado Democrático de Direito, garantindo que a atuação administrativa esteja em conformidade com as leis e os princípios que regem a Administração Pública. Esse controle visa assegurar a legitimidade dos atos administrativos, prevenir abusos de poder, combater a corrupção e proteger os direitos dos cidadãos. No Brasil, o controle da legalidade exerce-se por diferentes vias e por diversos órgãos, abrangendo o controle interno, o controle externo (exercido principalmente pelos Tribunais de Contas e pelo Poder Legislativo) e o controle judicial (exercido pelo Poder Judiciário).

O controle interno é exercido pela própria Administração Pública, por meio de seus órgãos de auditoria, corregedorias e sistemas de controle interno. Sua função precípua é a de fiscalizar a legalidade, a legitimidade, a economicidade, a aplicação das subvenções e a renúncia de receitas, bem como avaliar o desempenho da gestão. É um controle preventivo e concomitante, que busca identificar e corrigir falhas antes que se consolidem ou causem maiores prejuízos.

O controle externo, por sua vez, é exercido principalmente pelos Tribunais de Contas (TCU em nível federal, TCEs em nível estadual e TCMs em alguns municípios). Os Tribunais de Contas são órgãos técnicos e independentes, com competência para fiscalizar a contabilidade, as finanças, o orçamento, o patrimônio e as operações financeiras da Administração Pública, bem como a aplicação de recursos públicos por entidades privadas. Sua atuação abrange a apreciação das contas dos gestores, a fiscalização de atos de pessoal, a auditoria de obras e serviços, e a emissão de pareceres prévios sobre as contas dos governadores e prefeitos. As decisões dos Tribunais de Contas, embora não possuam força de coisa julgada judicial, são de grande relevância, podendo gerar inelegibilidade e outras sanções.

O controle judicial é exercido pelo Poder Judiciário, que tem a função de apreciar a legalidade dos atos administrativos quando provocado. O Poder Judiciário não adentra o



mérito administrativo (conveniência e oportunidade), mas verifica se o ato foi praticado dentro dos limites da lei e dos princípios constitucionais. Instrumentos como o mandado de segurança, a ação popular, a ação civil pública e a ação de improbidade administrativa são frequentemente utilizadas para o exercício do controle judicial da Administração Pública.

A relação entre o controle da legalidade e a segurança jurídica é complexa e, por vezes, tensa. Se, por um lado, o controle é essencial para garantir a observância da lei e, conseqüentemente, a segurança jurídica, por outro, a forma como esse controle é exercido pode gerar insegurança. A divergência de entendimentos entre os órgãos de controle (TCU, Judiciário), a mudança de jurisprudência, a retroatividade de decisões e a anulação de atos administrativos após longo tempo de sua prática, mesmo que ilegais, podem frustrar expectativas legítimas e comprometer a estabilidade das relações jurídicas. A Lei nº 13.655/2018, ao alterar a LINDB, buscou justamente mitigar essa tensão, introduzindo dispositivos que visam a proteger a boa-fé do administrado e a estabilidade das relações jurídicas, como a modulação dos efeitos da anulação de atos e a exigência de que as decisões de controle levem em consideração as conseqüências práticas de suas deliberações. O desafio é conciliar a necessidade de controle rigoroso da legalidade com a proteção da segurança jurídica, evitando que o controle se torne um fator de instabilidade e imprevisibilidade para a gestão pública.

Para uma compreensão adequada da temática abordada neste trabalho, faz-se necessário estabelecer definições precisas dos principais conceitos utilizados, de modo a evitar ambiguidades e facilitar a análise dos desafios e soluções propostas.

**Segurança Jurídica:** Princípio fundamental do Estado Democrático de Direito que visa garantir a estabilidade, previsibilidade e confiabilidade do ordenamento jurídico, protegendo os cidadãos contra mudanças abruptas e arbitrárias na aplicação das normas. Manifesta-se em duas dimensões: objetiva (clareza e estabilidade das normas) e subjetiva (proteção das expectativas legítimas).

**Proteção da Confiança Legítima:** Dimensão subjetiva da segurança jurídica que impede que a Administração Pública aja de forma contraditória ou surpreenda o administrado com mudanças que frustrem expectativas razoáveis criadas pela própria atuação estatal anterior. Exige a presença de boa-fé do administrado e outros requisitos como o decurso de tempo considerável.

**Eficiência Administrativa:** Princípio constitucional que exige que a Administração atue com presteza, perfeição e rendimento funcional, buscando os melhores resultados com os menores custos possíveis, sem jamais sacrificar a legalidade e a moralidade. Não se confunde com mera economicidade, devendo ser interpretada em conjunto com os demais princípios constitucionais.

**Gestão Pública:** Conjunto de atividades, processos e decisões empreendidas pelo Estado para administrar os recursos e serviços públicos, visando ao atendimento das necessidades coletivas e à promoção do bem-estar social. Abrange aspectos organizacionais, procedimentais e finalísticos da atuação administrativa.

**Controle da Legalidade:** Mecanismo de fiscalização que visa assegurar que a atuação administrativa esteja em conformidade com as leis e os princípios que regem a Administração Pública. Exercido através de controle interno (pela própria Administração), controle externo (Tribunais de Contas e Poder Legislativo) e controle judicial (Poder Judiciário).

**Princípio da Legalidade:** Postulado fundamental que impõe à Administração Pública a submissão estrita à lei, significando que só pode fazer aquilo que a lei autoriza ou determina, diferentemente do particular, que pode fazer tudo o que a lei não proíbe.



**Boa-fé Objetiva:** Princípio que impõe um dever de lealdade e correção nas relações jurídicas, exigindo que as partes ajam com honestidade, transparência e respeito às expectativas legítimas criadas por sua própria conduta.

**Modulação de Efeitos:** Técnica jurídica que permite limitar os efeitos temporais de uma decisão que reconhece a invalidade de um ato, preservando situações consolidadas e protegendo a segurança jurídica e o interesse público.

**LINDB (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro):** Diploma legal que estabelece regras gerais de aplicação das normas jurídicas no ordenamento brasileiro. Foi significativamente alterada pela Lei nº 13.655/2018, que introduziu dispositivos específicos para a proteção da segurança jurídica na gestão pública.

**Accountability:** Conceito que engloba a responsabilização, transparência e prestação de contas dos agentes públicos perante a sociedade, incluindo mecanismos de controle social e institucional da atuação administrativa.

Da Análise de Casos e Desafios:

A efetivação da segurança jurídica na prática da gestão pública brasileira enfrenta inúmeros obstáculos que se manifestam de forma concreta na jurisprudência dos tribunais superiores e nas decisões dos órgãos de controle. A análise de casos paradigmáticos revela as tensões existentes entre os princípios da legalidade, segurança jurídica e eficiência, evidenciando a complexidade dos desafios enfrentados pelos gestores públicos.

- Desafios Identificados
  - Qualidade Normativa

Um dos principais obstáculos à segurança jurídica na gestão pública brasileira reside na baixa qualidade da produção normativa. A complexidade excessiva da legislação, a profusão de normas muitas vezes contraditórias entre si, a utilização de conceitos jurídicos indeterminados sem a devida parametrização e a frequente alteração das regras do jogo geram um ambiente de incerteza que compromete a previsibilidade necessária à boa gestão.

A multiplicidade de órgãos com competência normativa, a ausência de coordenação entre os diferentes níveis de governo e a falta de estudos de impacto regulatório contribuem para a criação de um emaranhado normativo que dificulta a compreensão e aplicação uniforme das regras pelos gestores públicos. A falta de clareza e a ambiguidade das normas podem levar a interpretações diversas, gerando insegurança jurídica e aumentando o risco de litígios e responsabilizações indevidas para os administradores.

- Instabilidade Interpretativa

A divergência de entendimentos entre órgãos de controle (TCU, Judiciário, Ministério Público) e a mudança frequente de jurisprudência comprometem gravemente a previsibilidade das decisões administrativas. Gestores públicos frequentemente se veem em situação de perplexidade diante de orientações conflitantes ou da súbita mudança de entendimento sobre práticas anteriormente consideradas legítimas. Essa instabilidade interpretativa gera um efeito paralisante na Administração, levando os gestores a adotar posturas excessivamente conservadoras por receio de responsabilização posterior, o que compromete a eficiência e a inovação na gestão pública. A falta de uniformidade nas decisões cria um ambiente de incerteza que desestimula a tomada de decisões proativas e a implementação de políticas públicas inovadoras.



- Formalismo Excessivo

A cultura do formalismo excessivo, herança do modelo burocrático weberiano, ainda permeia significativamente a Administração Pública brasileira. A rigidez procedimental, muitas vezes desproporcional aos riscos envolvidos, pode obstaculizar a eficiência sem necessariamente garantir maior legalidade ou proteção ao interesse público. O apego desmedido à forma em detrimento da substância leva a situações em que pequenas irregularidades formais são tratadas com o mesmo rigor de violações materiais graves, gerando desproporcionalidade nas sanções e comprometendo a racionalidade da atuação administrativa. Esse formalismo exacerbado pode, inclusive, desviar o foco dos órgãos de controle de questões mais relevantes, que realmente impactam a probidade e a eficiência da gestão.

- Morosidade Processual

A lentidão na resolução de conflitos administrativos, tanto nos processos internos da Administração quanto nos procedimentos de controle externo e judicial, gera custos elevados e compromete a efetividade das políticas públicas. A demora excessiva na definição de questões jurídicas relevantes mantém os gestores em estado de incerteza prolongada, dificultando o planejamento e a execução de ações administrativas. Essa morosidade afeta diretamente a capacidade de resposta do Estado às demandas sociais e econômicas, gerando prejuízos para a coletividade e para a própria imagem da Administração Pública.

- Retroatividade de Entendimentos

A aplicação retroativa de novas interpretações normativas ou mudanças de orientação jurisprudencial representa uma das principais ameaças à segurança jurídica na gestão pública. Quando órgãos de controle aplicam entendimentos mais restritivos a situações pretéritas, sem considerar a boa-fé dos gestores e a legitimidade das expectativas criadas pela orientação anterior, geram-se graves violações ao princípio da proteção da confiança. Essa prática desestimula a inovação e a proatividade na gestão, pois os administradores temem ser responsabilizados por atos que, no momento de sua prática, estavam em conformidade com o entendimento vigente. A retroatividade de entendimentos cria um ambiente de insegurança que pode levar à paralisia decisória e à ineficiência.

- Casos Paradigmáticos

A jurisprudência do STF e as decisões do TCU têm enfrentado dilemas complexos envolvendo a modulação de efeitos de decisões, a proteção da confiança legítima e a necessidade de conciliar controle rigoroso com estabilidade das relações jurídicas. A análise de alguns casos emblemáticos ilustra a complexidade e a relevância desses desafios.

- Jurisprudência do STF sobre Modulação de Efeitos

O Supremo Tribunal Federal tem desempenhado um papel crucial na construção da segurança jurídica, utilizando a técnica da modulação de efeitos para preservar situações consolidadas, mesmo quando reconhece a inconstitucionalidade ou ilegalidade de determinados atos. Essa técnica, prevista no art. 27 da Lei nº 9.868/99 (Lei da ADI e ADPF), permite que a Corte, por maioria de dois terços de seus membros, restrinja os efeitos de suas decisões ou decida que elas só tenham eficácia a partir de determinado momento.

Um exemplo paradigmático é o julgamento da ADI 2.240, de relatoria do Ministro Eros Grau (2007), que tratou da constitucionalidade de lei municipal que criou município sem observância dos requisitos constitucionais. O STF, embora tenha reconhecido a inconstitucionalidade, modulou os efeitos da decisão para preservar os atos praticados de



boa-fé e evitar grave insegurança jurídica, considerando o longo tempo decorrido e a consolidação de relações sociais e econômicas.

Outro caso relevante é a modulação dos efeitos da decisão do STF na ADI 4.296, que declarou a inconstitucionalidade de dispositivos da Lei Complementar nº 135/2010 (Lei da Ficha Limpa) que previam a inelegibilidade de forma retroativa. A Corte, ao modular os efeitos, buscou equilibrar a necessidade de combater a corrupção com a proteção da segurança jurídica e do princípio da anterioridade eleitoral, evitando que a aplicação imediata da lei prejudicasse candidatos que já haviam se registrado com base na legislação anterior.

Esses exemplos demonstram a preocupação do STF em conciliar a supremacia da Constituição com a necessidade de estabilidade das relações jurídicas, reconhecendo que a aplicação irrestrita da legalidade pode, em certos casos, gerar mais insegurança do que segurança.

- Decisões do TCU e a Proteção da Confiança

O Tribunal de Contas da União, órgão de controle externo da Administração Pública Federal, tem gradualmente incorporado em sua jurisprudência a preocupação com a proteção da confiança legítima, especialmente após as alterações introduzidas pela Lei nº 13.655/2018 na LINDB. Casos envolvendo a anulação de contratos administrativos, atos de pessoal e concessões têm sido decididos com maior atenção às consequências práticas das decisões e à boa-fé dos contratados ou beneficiários.

Um exemplo é a Decisão Normativa TCU nº 170/2018, que estabelece diretrizes para a aplicação da LINDB nos processos de controle externo, reforçando a necessidade de considerar a boa-fé, as consequências práticas e a modulação de efeitos. Essa decisão representa um avanço na busca por um controle mais equilibrado e menos punitivo, que priorize a correção de rumos em detrimento da mera anulação de atos, especialmente quando não há má-fé ou dano ao erário.

Outro caso notório é o Acórdão nº 2.700/2016 – Plenário, no qual o TCU reconheceu a proteção da confiança legítima em relação a pagamentos de boa-fé a servidores públicos, mesmo que posteriormente considerados indevidos, desde que não houvesse má-fé do beneficiário. Essa decisão demonstra a evolução do entendimento do Tribunal em relação à segurança jurídica, buscando um equilíbrio entre o controle da legalidade e a proteção das expectativas legítimas.

- Impactos da Lei nº 13.655/2018

A Lei nº 13.655/2018, que alterou a LINDB, representou um marco importante na busca por maior segurança jurídica na gestão pública. Os artigos 20 a 30 introduziram dispositivos específicos para proteger a boa-fé do administrado, exigir a consideração das consequências práticas das decisões de controle e estabelecer critérios para a modulação de efeitos.

Essas alterações visam a mitigar a insegurança jurídica gerada pela instabilidade interpretativa e pela retroatividade de entendimentos. Ao exigir que as decisões administrativas e de controle levem em conta as consequências práticas, a lei busca promover uma atuação estatal mais pragmática e menos formalista, que priorize a efetividade das políticas públicas e a proteção das expectativas legítimas. A lei também estabelece que a interpretação de normas de direito público deve considerar os obstáculos e as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas a seu cargo, sem prejuízo dos direitos dos administrados.

Embora ainda seja cedo para uma avaliação definitiva dos impactos dessa legislação, já se observam mudanças na postura de alguns órgãos de controle, que passaram a considerar com maior cuidado os aspectos relacionados à segurança jurídica



em suas decisões. A lei tem impulsionado um debate necessário sobre os limites do controle e a importância de um equilíbrio entre a legalidade estrita e a proteção da confiança, fomentando uma cultura de maior diálogo e cooperação entre os diferentes atores da Administração Pública.

- Propostas de Soluções:

Para fortalecer a segurança jurídica e promover maior eficiência na Administração Pública brasileira, é necessário um conjunto articulado de medidas que abordem os diferentes aspectos do problema identificado. As soluções propostas a seguir buscam atacar as causas estruturais dos desafios enfrentados, promovendo mudanças tanto no plano normativo quanto na cultura administrativa, visando a construir um ambiente mais previsível, estável e confiável para a atuação estatal.

- Aprimoramento Legislativo

- Consolidação e Simplificação da Legislação Administrativa

É fundamental promover um amplo processo de consolidação e simplificação da legislação administrativa, eliminando normas obsoletas, resolvendo contradições e reduzindo a complexidade desnecessária. A criação de códigos temáticos (código de licitações e contratos, código do servidor público, código de processo administrativo) pode contribuir significativamente para a organização e clareza do ordenamento. Além disso, a revisão periódica da legislação existente, com a participação de especialistas e da sociedade civil, é crucial para garantir sua adequação às novas realidades e demandas.

- Melhoria da Técnica Legislativa

O aprimoramento da técnica legislativa, com a utilização de linguagem clara e precisa, a definição adequada de conceitos jurídicos indeterminados e a previsão de mecanismos de transição para novas regras, é essencial para reduzir ambiguidades e facilitar a aplicação uniforme das normas. A adoção de manuais de redação legislativa e a capacitação de legisladores e assessores jurídicos são medidas importantes nesse sentido. A clareza na redação das leis evita interpretações divergentes e reduz a necessidade de intervenção judicial para dirimir conflitos.

- Estudos de Impacto Regulatório

A obrigatoriedade de realização de estudos de impacto regulatório (EIR) para normas de maior relevância pode contribuir para melhorar a qualidade da produção normativa, antecipando possíveis problemas de aplicação e avaliando os custos e benefícios das novas regras. O EIR permite uma análise mais aprofundada dos efeitos esperados da norma, incluindo seus impactos econômicos, sociais e jurídicos, garantindo que as decisões regulatórias sejam baseadas em evidências e não apenas em conjecturas. A implementação de uma cultura de avaliação de impacto regulatório é fundamental para aprimorar a qualidade do ambiente normativo.

- Consolidação de Entendimentos

- Uniformização de Interpretações

É necessário criar mecanismos efetivos para uniformização de interpretações entre órgãos de controle, evitando orientações conflitantes que geram insegurança para os gestores. A criação de fóruns permanentes de diálogo entre TCU, Ministério Público, Poder Judiciário e Administração pode contribuir para a harmonização de entendimentos. A edição de enunciados vinculantes e súmulas administrativas, com força normativa, pode ser um instrumento eficaz para consolidar interpretações e oferecer maior previsibilidade aos administrados e gestores. A criação de câmaras de uniformização de jurisprudência dentro dos próprios órgãos de controle também pode ser uma solução.

- Desenvolvimento de Súmulas e Orientações Normativas



O desenvolvimento de súmulas e orientações normativas claras, baseadas em jurisprudência consolidada e em entendimentos técnicos, pode oferecer maior previsibilidade aos gestores públicos. É importante que essas orientações sejam amplamente divulgadas, acessíveis e regularmente atualizadas, servindo como guias para a atuação administrativa. A criação de um repositório centralizado de súmulas e orientações, de fácil consulta, seria de grande valia para os operadores do direito e para os gestores.

- Fortalecimento do Diálogo Institucional

O fortalecimento do diálogo institucional entre Poder Judiciário, TCU e Administração, através de seminários, grupos de trabalho e consultas públicas, pode contribuir para a construção de entendimentos mais consensuais e tecnicamente fundamentados. A troca de experiências e a discussão de casos concretos podem levar a soluções mais equilibradas e que considerem as peculiaridades da gestão pública. A criação de comitês interinstitucionais para discutir temas complexos e divergentes pode ser um caminho para a construção de consensos.

- Controle Dialógico e Consequencialista

- Adoção de Abordagem Dialógica

Os órgãos de controle devem adotar uma abordagem mais dialógica em seus processos, ouvindo previamente os gestores e considerando suas justificativas antes de tomar decisões. O contraditório e a ampla defesa devem ser efetivamente assegurados, permitindo que os administrados apresentem suas razões e esclareçam eventuais dúvidas. A busca por soluções consensuais e a mediação de conflitos devem ser incentivadas, priorizando a correção de falhas e a melhoria da gestão em detrimento da mera punição. A cultura do controle deve evoluir de uma postura meramente fiscalizadora para uma postura mais colaborativa e orientativa, buscando aprimorar a gestão pública como um todo.

- Consideração das Consequências Práticas

As decisões de controle devem considerar cuidadosamente suas consequências práticas, avaliando os impactos sobre a continuidade dos serviços públicos, a efetividade das políticas públicas e a confiança dos cidadãos nas instituições. A análise custo-benefício das medidas de controle deve ser incorporada ao processo decisório, evitando que a busca pela legalidade formal gere resultados desastrosos para o interesse público. A Lei nº 13.655/2018 reforça essa necessidade ao exigir que as decisões administrativas e de controle levem em conta os obstáculos e as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas a seu cargo.

- Implementação Efetiva da Lei nº 13.655/2018

É fundamental que os órgãos de controle implementem efetivamente os dispositivos da Lei nº 13.655/2018, especialmente aqueles relacionados à proteção da boa-fé, à consideração das consequências práticas das decisões e à modulação de efeitos. A capacitação dos servidores desses órgãos sobre os novos dispositivos e a revisão de seus regimentos internos são essenciais para a plena aplicação da lei. A disseminação de boas práticas e a criação de um ambiente de segurança jurídica para os próprios controladores também são importantes para garantir a efetividade da lei.

- Capacitação de Gestores

- Programas de Formação Continuada

É necessário desenvolver programas abrangentes de formação continuada em gestão pública e direito administrativo, mantendo os gestores atualizados sobre as mudanças normativas e jurisprudenciais. Esses programas devem ser oferecidos de forma sistemática e acessível a todos os níveis da Administração, incluindo cursos,



workshops, seminários e plataformas de ensino a distância. O foco deve ser tanto no conhecimento técnico-jurídico quanto no desenvolvimento de habilidades gerenciais e de liderança.

- Desenvolvimento de Competências para Análise de Riscos

Os gestores públicos devem ser capacitados para realizar análises adequadas de riscos jurídicos, permitindo-lhes tomar decisões mais fundamentadas e documentar adequadamente suas escolhas. O desenvolvimento de metodologias padronizadas para análise de riscos e a criação de ferramentas de apoio à decisão podem contribuir para a melhoria da qualidade das decisões administrativas. A gestão de riscos deve ser vista como uma ferramenta estratégica para aprimorar a segurança jurídica e a eficiência.

- Criação de Redes de Compartilhamento de Boas Práticas

A criação de redes de compartilhamento de boas práticas entre gestores de diferentes órgãos e níveis de governo pode facilitar a disseminação de conhecimentos e experiências exitosas, contribuindo para a melhoria geral da gestão pública. Plataformas online, fóruns de discussão e eventos periódicos podem ser utilizados para esse fim. O intercâmbio de experiências permite que os gestores aprendam com os acertos e erros de outros, acelerando o processo de aprimoramento da gestão.

- Governança e Transparência

- Fortalecimento dos Sistemas de Controle Interno

O fortalecimento dos sistemas de controle interno, com a criação de estruturas adequadas e a capacitação de servidores, pode contribuir para a prevenção de irregularidades e a melhoria da qualidade da gestão. O controle interno deve atuar de forma preventiva e orientativa, auxiliando os gestores na tomada de decisões e na identificação de riscos. A auditoria interna deve ser vista como um parceiro estratégico da gestão, e não apenas como um órgão fiscalizador.

- Implementação de Mecanismos de Gestão de Riscos

A implementação de sistemas estruturados de gestão de riscos pode ajudar os órgãos públicos a identificar, avaliar e mitigar riscos de forma proativa, reduzindo a probabilidade de ocorrência de irregularidades e melhorando a qualidade das decisões. A gestão de riscos deve ser integrada ao planejamento estratégico e aos processos de trabalho da Administração, tornando-se parte da cultura organizacional. A adoção de frameworks de gestão de riscos reconhecidos internacionalmente pode ser um bom ponto de partida.

- Ampliação da Transparência e do Controle Social

A ampliação da transparência, através da disponibilização de informações claras e acessíveis sobre a atuação administrativa, pode fortalecer o controle social e contribuir para a melhoria da gestão pública. A publicação de dados abertos, a criação de portais de transparência e o incentivo à participação cidadã são medidas importantes nesse sentido. Quanto maior a transparência, menor o espaço para a corrupção e a ineficiência, e maior a confiança da sociedade na Administração Pública.

- Mecanismos Alternativos de Resolução de Conflitos

- Expansão do Uso de Mediação e Arbitragem

A expansão do uso de mediação e arbitragem em conflitos administrativos pode contribuir para a resolução mais rápida e eficiente de disputas, reduzindo a judicialização excessiva e os custos associados aos litígios prolongados. A criação de câmaras de mediação e arbitragem especializadas em direito público pode ser um avanço significativo, oferecendo uma alternativa mais célere e menos formal para a solução de controvérsias.

- Criação de Câmaras de Conciliação Especializadas



A criação de câmaras de conciliação especializadas em questões administrativas, com a participação de especialistas em direito público, pode facilitar a resolução consensual de conflitos e contribuir para a construção de entendimentos mais técnicos e fundamentados. Essas câmaras podem atuar como instâncias pré-processuais, evitando a judicialização desnecessária e promovendo a pacificação social.

○ Desenvolvimento de Procedimentos Administrativos Mais Ágeis

O desenvolvimento de procedimentos administrativos mais ágeis e eficientes, com prazos razoáveis e tramitação simplificada, pode reduzir a morosidade que caracteriza muitos processos administrativos e contribuir para a melhoria da prestação de serviços públicos. A utilização de tecnologias da informação e a desburocratização de processos são fundamentais nesse aspecto, permitindo que a Administração Pública atue com maior celeridade e efetividade.

#### 4. Conclusão

O presente trabalho teve como problema de pesquisa a questão de como a segurança jurídica pode ser efetivamente promovida na gestão pública brasileira para otimizar a eficiência administrativa, considerando os desafios inerentes ao contexto nacional. A análise desenvolvida demonstrou que a segurança jurídica, compreendida como a previsibilidade e estabilidade das normas e decisões, é um pilar indispensável para a atuação eficiente e legítima da Administração Pública.

Em resposta objetiva ao problema de pesquisa, conclui-se que a promoção da segurança jurídica na gestão pública exige uma abordagem multifacetada e coordenada. Os desafios identificados – qualidade normativa deficiente, instabilidade interpretativa, formalismo excessivo, morosidade processual e retroatividade de entendimentos – representam obstáculos significativos à efetivação da segurança jurídica na prática administrativa brasileira. Esses problemas não são meramente técnicos, mas refletem questões estruturais mais profundas relacionadas à cultura administrativa, à qualidade das instituições e à coordenação entre os diferentes atores do sistema de controle.

Contudo, as soluções propostas oferecem caminhos viáveis para o aprimoramento do sistema, desde que implementadas de forma coordenada e sistemática. O aprimoramento legislativo, a consolidação de entendimentos, a adoção de controle dialógico e consequencialista, a capacitação de gestores, o fortalecimento da governança e a implementação de mecanismos alternativos de resolução de conflitos constituem um conjunto articulado de medidas que podem contribuir significativamente para a construção de um ambiente administrativo mais seguro e eficiente. A Lei nº 13.655/2018 representa um marco importante nessa trajetória, introduzindo dispositivos que visam proteger a boa-fé do administrado e a estabilidade das relações jurídicas. Sua efetiva implementação, aliada às demais medidas propostas, pode contribuir significativamente para a superação dos desafios identificados.

É importante reconhecer que a construção de um ambiente de maior segurança jurídica na gestão pública não é um processo simples nem rápido. Requer mudanças culturais profundas, investimento em capacitação, aprimoramento de sistemas e, sobretudo, vontade política para implementar as reformas necessárias. O fortalecimento da segurança jurídica na gestão pública não é apenas uma questão técnica ou dogmática, mas uma necessidade premente para o desenvolvimento do país. Um Estado que atua com previsibilidade e estabilidade gera confiança, atrai investimentos, reduz custos de transação e, em última análise, serve melhor aos interesses da sociedade.

A busca por esse equilíbrio entre segurança jurídica e eficiência administrativa deve ser uma preocupação constante de todos os atores envolvidos na gestão pública:



gestores, controladores, magistrados e a própria sociedade civil. Somente através de um esforço conjunto e coordenado será possível construir uma Administração Pública verdadeiramente eficiente, transparente e comprometida com o interesse público. O caminho para uma gestão pública mais segura juridicamente e mais eficiente passa necessariamente pela superação da cultura da desconfiança mútua entre gestores e controladores, pela construção de um diálogo mais construtivo e pela adoção de uma postura mais pragmática e consequencialista na aplicação das normas de controle.

É fundamental que se compreenda que segurança jurídica e controle rigoroso não são objetivos antagônicos, mas complementares. Um controle efetivo deve ser exercido de forma a promover a melhoria da gestão, não apenas a punição de irregularidades. Da mesma forma, a segurança jurídica não deve ser invocada para proteger práticas inadequadas ou para impedir o aperfeiçoamento dos mecanismos de controle. O desafio que se coloca para o futuro é a construção de um sistema de gestão pública que seja, simultaneamente, eficiente, transparente, responsável e juridicamente seguro. Esse objetivo, embora ambicioso, é perfeitamente alcançável através da implementação das medidas propostas e do comprometimento de todos os atores envolvidos com a construção de um Estado mais efetivo e confiável.

A construção de um ambiente de segurança jurídica robusto na gestão pública não pode ser vista como uma tarefa isolada de um único órgão ou poder. Pelo contrário, exige uma colaboração interinstitucional contínua e efetiva entre os diversos atores envolvidos: o Poder Executivo (gestores e administradores), o Poder Legislativo (responsável pela produção normativa), o Poder Judiciário (intérprete final das leis) e os órgãos de controle (Tribunais de Contas e Ministério Público). Essa colaboração deve ir além da mera troca de informações, buscando a construção de entendimentos comuns e a harmonização de práticas. A tecnologia desempenha um papel cada vez mais relevante na promoção da segurança jurídica e da eficiência administrativa, através da digitalização de processos, utilização de inteligência artificial e implementação de plataformas de gestão integrada. A criação de sistemas de informação jurídica e a utilização de blockchain são exemplos de como a tecnologia pode auxiliar na gestão de riscos e na transparência.

No entanto, é fundamental que a implementação de novas tecnologias seja acompanhada de investimentos em capacitação dos servidores e de uma revisão dos processos de trabalho. A construção de um ambiente de segurança jurídica ideal na gestão pública brasileira ainda enfrenta desafios significativos, como a cultura do formalismo, a fragmentação institucional e a instabilidade política. A capacidade de adaptação da Administração Pública às rápidas transformações sociais e tecnológicas, o fortalecimento da cultura de integridade e ética, e a educação jurídica continuada são perspectivas futuras cruciais.

Em suma, a segurança jurídica na gestão pública é um ideal a ser constantemente perseguido, um processo contínuo de aprimoramento que exige o engajamento de todos os atores envolvidos. As soluções propostas neste trabalho representam um passo importante nessa direção, mas a jornada rumo a uma Administração Pública mais eficiente, transparente e juridicamente segura é um compromisso permanente com o interesse público e com o fortalecimento do Estado Democrático de Direito.



## Referências

ÁVILA, Humberto. **Segurança Jurídica**: entre permanência, mudança e realização no Direito Tributário. São Paulo: Malheiros, 2012.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 2.240/BA**. Relator: Min. Eros Grau. Julgado em: 09 maio 2007. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 03 ago. 2007. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br>. Acesso em: 01 fev. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 47, n. 1, jan./abr. 1996.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. **Direito Constitucional e Teoria da Constituição**. 7. ed. Coimbra: Almedina, 2003.

COUTO E SILVA, Almiro do. O princípio da segurança jurídica (proteção à confiança) no direito público brasileiro e o direito da administração pública de anular seus próprios atos administrativos: o prazo decadencial do art. 54 da lei do processo administrativo da União (Lei nº 9.784/99). **Revista Eletrônica de Direito do Estado**, Salvador, n. 2, abr./jun. 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 34. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder**: formação do patronato político brasileiro. Porto Alegre: Globo, 1958.

MARTINS-COSTA, Judith. **A boa-fé no direito privado**: critérios para a sua aplicação. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2017.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Curso de Direito Administrativo**. 16. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.