



Mérito Administrativo e a tomada de decisão na Administração Pública

Olga Pereira Holanda

(Universidade Federal de Campina Grande/ olgapholanda@gmail.com)

Francisco Arley Sobreira Vidal

(Universidade Federal de Campina Grande/ aleyvidal2013@gmail.com)

Vorster Queiroga Alves

(Universidade Federal de Campina Grande/ vorster.queiroga@gmail.com)

RESUMO:

A presente pesquisa analisa o mérito administrativo e sua influência na tomada de decisão no âmbito da Administração Pública. A discussão parte da compreensão de que a decisão pública é um processo fragmentado e multifacetado, permeado por múltiplos agentes e critérios, enfrentando o desafio de se harmonizar com valores constitucionais, políticos e sociais. A pesquisa, de caráter qualitativo, bibliográfico e descritivo, destaca a relevância da discricionariedade administrativa como espaço de escolha fundamentado na conveniência e oportunidade, sem, contudo, afastar os limites impostos pela legislação. Nesse sentido, observa-se que, embora os atos discricionários concedam certa liberdade criativa ao gestor público, esta não pode ser confundida com arbitrariedade, estando sujeita ao controle interno, social e judicial. O objetivo do trabalho é analisar a utilização do mérito administrativo como critério do processo de tomada de decisão. Tem-se como resultado da pesquisa a constatação que o mérito administrativo, quando exercido com base em critérios técnicos e princípios de governança pública, atua como ferramenta essencial para a boa administração e para a efetivação do interesse público. Assim, conclui-se que o mérito administrativo, longe de ser um espaço imune ao controle, constitui um campo de responsabilidade que exige fundamentação, racionalidade e compromisso ético na gestão pública.

PALAVRAS-CHAVE: Tomada de decisão; Mérito administrativo; Discricionariedade.



1. Introdução

A tomada de decisões é o coração da administração, e este processo pode ser dividido em três etapas: Intelecção, Concepção e Decisão (Maximiano, 2017). No âmbito da Administração Pública, o processo de tomada de decisões é fragmentado, havendo uma cadeia de decisões tomada por diversos atores em diferentes arenas políticas até que se alcance uma ação concreta (Kleba; Zampirom; Comerlatto, 2015).

Dentre as diversas arenas políticas é possível identificar áreas de interferência de diferentes valores pessoais dos gestores e correntes políticas. Assim, a decisão pública é multifacetada e o seu processo de formação deve aglutinar múltiplos critérios e agentes (Amorim; Patto; Junior, 2014). Em meio a estes diversos atores do processo de tomada de decisão, devem ser considerados todos os Poderes da República. Isto porque o Poder Executivo deve tomar as decisões dentro de um limite estabelecido pela Lei, a margem discricionária e os demais Poderes (Legislativo e Judiciário) devem fiscalizar as decisões tomadas (Brasil, 2012).

A margem de discricionariedade é entendida como a esfera exclusiva da Administração de decidir. Segundo Nohara (2024) a margem discricionária é o momento do processo de tomada de decisões em que a administração pública opta entre duas ou mais soluções jurídica e politicamente viáveis, segundo seus critérios de conveniência e oportunidade, critério esses definidos como o mérito administrativo.

Dessa forma, vê-se que o processo de tomada de decisões no âmbito da Administração Pública é fragmentado, multifacetado e limitado, com a participação de múltiplos agentes e adoção de múltiplos critérios, sendo o objetivo do trabalho é analisar a utilização do mérito administrativo como critério do processo de tomada de decisão. Utiliza-se como base as teorias que decorrem do princípio da eficiência, como governança pública e a nova administração pública e seu protagonismo na busca do melhor interesse público com a utilização do mérito administrativo na tomada de decisão na Administração Pública.

Considerando o exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a forma de utilização do mérito administrativo no processo de tomada de decisões na Administração Pública? Para responder esse questionamento, delineia-se uma pesquisa descritiva e bibliográfica, com uma análise qualitativa dos dados obtidos.

A justificativa do trabalho reside, portanto, no fato de que a forma de utilização da margem discricionária tem impactos diretos na percepção de legitimidade dos atos administrativos. Com efeito, o gestor público possui margem para agir de acordo com seu senso de conveniência e oportunidade, porém deve-se manter adstrito aos limites legais e constitucionais. Sendo que a própria definição destes limites também é um dos fatores que impactam a tomada de decisões.



2 Fundamentação Teórica

2.1. Processo de tomada de decisões na administração pública

A Administração Pública tem como finalidade a prestação de serviços de qualidade, através do uso eficiente dos recursos públicos oriundos dos tributos cobrados da população (Rocha *et al*, 2022). Assim, a decisão administrativa visa definir as formas de consecução do interesse público.

Ocorre que o próprio objeto, isto é o interesse público, também é definido através de um processo de tomada de decisões políticas. Diel e Bampi (2016) estabelecem que as decisões políticas, são exercidas pelos governantes, ao passo em que os demais agentes públicos tomam as decisões administrativas/operacionais, ou seja, definem como aquela decisão política será implementada.

Segundo Moura (2021) o processo de tomada de decisões públicas vem sendo judicializado pela sociedade, de maneira que se inserem mais agentes neste processo. Dessa forma, o processo de tomada de decisão na gestão pública contém diferentes visões, necessitando deixar margens para acomodação dos diferentes interesses políticos e sociais envolvidos, isto é, ser multifacetado, e ainda apresentar soluções que sejam aceitas pela sociedade (Moura, 2021).

De maneira que, o caráter fragmentado do processo de tomada de decisões corrobora com a sua divisão em três fases (Maximiano, 2017). A fase de intelecção é exercida pelos governantes e as fases de concepção e decisão são exercidas pelos demais agentes administrativos, ao longo dos diferentes níveis hierárquicos da Administração Pública.

Sob a ótica da fragmentação, o processo de tomada de decisões nas organizações públicas é fragmentado tanto por essa repartição de competências entre os agentes públicos, havendo uma hierarquia quanto ao modo de funcionamento das organizações, como também existe fragmentação hierárquica quanto aos critérios epistemológicos adotados (Silva; Dias; Silva, 2025).

Silva, Dias e Silva (2025) trabalham o conceito de hierarquia epistemológica na gestão empresarial, contudo, de acordo com os pressupostos anteriormente elencados, é possível reconhecer a formação do mesmo sistema no âmbito da Administração Pública. Por muitas vezes “o conhecimento técnico formal dos níveis gerenciais superiores é sacralizado, enquanto conhecimentos tácitos operacionais são desvalorizados como mera ‘experiência’ não-científica” (Silva; Dias; Silva, 2025, p. 3). Assim, os critérios de tomada de decisão podem ser definidos como o conjunto de conhecimentos considerados legítimos para fundamentar decisões.

A Constituição Federal (Brasil, 1988) estabeleceu as balizas do processo decisório da Administração Pública no seu artigo 37, segundo o qual as decisões devem se basear na



imessoalidade, na publicidade, na legalidade, moralidade e eficiência. Porém o processo de formação dessas decisões é lento, sendo dividido em pensar, decidir e agir, permeado por variáveis relacionadas à natureza da decisão, aos valores pessoais do gestor e às condições ambientais da organização em questão (Silva, 2013), trazendo novos critérios decisórios para cada etapa.

Assim, a pluralidade de agentes (políticos e operacionais) de interesses, variáveis e ainda limitações e imposições legais acarretam em uma complexidade para a decisão pública, bem como a superposição de critérios decisórios podem gerar tensões dentro das organizações públicas. De maneira que não apenas a solução escolhida tem impactos na vida em sociedade, mas também a forma como ela é implementada.

2.2. O mérito administrativo: Possível solução

O processo de tomada de decisões na Administração Pública tem como finalidade definir quais atos administrativos devem ser praticados. Nohara (2024) esclarece que o ato administrativo é a declaração de vontade do Estado que produz efeitos jurídicos imediatos, ou seja, aquele que produz consequências concretas na sociedade. Justamente pela necessidade de causar efeitos concretos, aplicados às diferentes situações da vida em sociedade, é que os atos jurídicos são dotados de discricionariedade.

Ainda segundo Nohara (2024), os legisladores (agentes políticos) criam as leis com sentido geral e abstrato, não possuindo efeitos concretos, cabendo então ao administrador (agentes operacionais) editar atos de efeitos mais concretos de acordo com a necessidade social enfrentada e os limites previamente expostos na legislação.

Os atos administrativos são essencialmente atos jurídicos, sendo a primeira espécie do segundo. Justifica-se pela capacidade de manter, alterar, extinguir, validar o status quo de variáveis objetos ou agentes representando efeitos jurídicos imediatos (Pires, 2021). O mérito administrativo é elemento essencial que compõe atos administrativos discricionários e sua exteriorização na realidade diante de sua enorme relevância do ponto de vista da administração pública.

Pinto, Santos e Longuini (2018) destacam a diferença entre as espécies de ato administrativo vinculado e discricionário, em que o vinculado não cabe ao agente definir os critérios pelos quais a lei já a determinou, e que o discricionário surge com a autorização para que este possa, mediante critérios próprios, alcançar o interesse da Administração.

Neste sentido, a discricionariedade conferida aos agentes públicos mediante autorização expressa em lei, não lhes concede a possibilidade de agir de maneira ilegal, imoral, pessoal ou ineficaz, sendo estes compelidos a perseguir o melhor interesse público. Diante deste “poder” conferido aos Administradores, é relevante compreender que este não deve utilizá-lo de maneira desarrazoada, sendo imprescindível que cada ato respeite os princípios que regem a Administração pública, como os expressos no art. 37 da Constituição da



República (Brasil, 1988), como o princípio da legalidade, moralidade, publicidade, impessoalidade e eficiência.

Moura (2018) ressalta a existência de limites à discricionariedade estabelecidos no ordenamento jurídico, com a finalidade de resguardar direitos consagrados e de atingir resultados pretendidos pela sociedade, mesmo que os atos possuam certo grau de liberdade e criatividade. O fruto dessa limitação decorre do sistema de freios e contrapesos entre os Poderes autônomos, que garante ao Judiciário o controle judicial dos atos administrativos.

De fato, deve-se observar que, em virtude dessa liberdade concedida pelo legislador ao administrador ser adstrita aos contornos legais, outra figura se soma ao processo de tomada de decisões: o controlador. Assim, o Poder Judiciário poderá aferir a legalidade de um ato administrativo, ainda que discricionário (Brasil, 2012). Todavia, um ato administrativo perfeito dotado de validade, de acordo com a legislação vigente, não poderá ser suprimido se não for atentatório aos direitos e garantias fundamentais, diante somente do dissabor acerca da matéria.

Desse modo, percebe-se que a discricionariedade conferida aos administradores, sobretudo aos agentes operacionais, configura um mecanismo de adaptação das decisões tomadas pelos agentes políticos às realidades locais de cada setor, conferindo ao agente operacional meios de atender às necessidades específicas, devendo ser investigada a forma de utilização deste poder discricionário na consecução do interesse público.

Para Costa e Carmona, (2024), o mérito administrativo compõe o ato administrativo discricionário, não se aplicando aos atos vinculados. Nessa mesma linha, Medauar (2009) afirma que o mérito administrativo pode ser identificado a partir da análise dos elementos “conveniência” e “oportunidade”. Embora a decisão administrativa discricionária goze de certa liberdade, ela deve sempre observar esses parâmetros, podendo ser controlada e revisada pela própria Administração ou pelo Poder Judiciário, sobretudo diante de alteração na conveniência ou oportunidade, ou ainda em caso de violação à norma constitucional.

Segundo Sureck e Buhner (2024), os atos discricionários permitem ao administrador optar, entre alternativas juridicamente válidas, pela solução que considere mais adequada com base em critérios de conveniência e oportunidade. Contudo, essa liberdade não é absoluta, pois deve respeitar os limites da legalidade e os princípios que regem a Administração Pública. Carvalho Filho (2014) esclarece que a conveniência diz respeito às condições em que o agente público escolhe determinada alternativa, enquanto a oportunidade refere-se ao momento mais adequado para a prática do ato.

Oliveira (2018) acrescenta que a discricionariedade decorre da multiplicidade de decisões possíveis igualmente válidas. Quando o ordenamento jurídico admite apenas uma solução como adequada ao interesse público, trata-se de ato vinculado. Para o autor, a discricionariedade repousa em um juízo de empate: se o administrador opta por uma alternativa juridicamente válida com o objetivo de atender ao interesse público, sua decisão



não deve ser substituída por outra igualmente correta apenas por preferência subjetiva quanto à melhor escolha. Assim, deve prevalecer a decisão do agente público, desde que respeitados os limites legais.

2. 3. O mérito administrativo como ferramenta na tomada de decisão

Conforme disposto acima, a discricionariedade é uma faculdade conferida ao gestor para tomar a decisão mais oportuna e conveniente à realidade dos fatos, sendo necessário verificar o mérito administrativo, qual seja o mecanismo através do qual o gestor estabelece o que é conveniente e oportuno, portanto, um critério de decisão. Entretanto, a definição do que é conveniente e oportuno não pode prescindir da observância dos princípios constitucionais que regem a Administração Pública.

Nesse contexto, destaca-se o Princípio da Eficiência (Brasil, 1988), especialmente diante da transição do modelo burocrático tradicional para novas perspectivas de gestão pública, como a Administração Pública Gerencial (AGP) e o Governo Empreendedor (GE), conforme Secci (2009). Tais modelos buscam aprimorar a gestão pública de forma contínua, incorporando práticas da administração privada e promovendo uma atuação mais estratégica e orientada a resultados.

Apesar do diálogo acadêmico acerca da definição do conceito de Governança Pública, é perceptível a convergência das teorias acerca dos princípios que a compõem, como participação cidadã, eficiência e prestação de contas, gestão e estruturas de políticas públicas eficientes que legitimem as escolhas dos administradores (Teixeira; Gomes, 2019). Este último denota a relação do princípio da eficiência com o processo de tomada de decisão.

Conforme Castro (2017), a gestão pública apresenta potencial para a ocorrência de conflitos de agência, especialmente diante de divergências na administração de recursos públicos, o que exige a adoção de mecanismos de governança capazes de promover a convergência de interesses.

Buta e Teixeira (2020) ressaltam que o conceito de governança é multifacetado, comportando diferentes abordagens teóricas. Uma das concepções de maior destaque associa a governança à atuação de múltiplos atores na tomada de decisão e à necessidade de três condições básicas para seu funcionamento: (i) uma sociedade civil forte e organizada; (ii) igualdade de direitos e garantia de direitos fundamentais; e (iii) abertura do poder público à participação social (Buta; Teixeira, 2020).

Embora o conceito de governança pública ainda apresente contornos plurais, o Decreto nº 9.203 (Brasil, 2017) institui a Política de Governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, definindo-a como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle destinados a avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à satisfação do interesse público.



Dessa forma, infere-se, que a primazia do princípio da eficiência impõe que o mérito administrativo, ainda que dotado de discricionariedade, seja exercido com fundamento em ferramentas modernas de gestão e em critérios técnicos claros. A discricionariedade do agente público deve estar alicerçada em estratégias que promovam uma tomada de decisão mais estruturada, transparente e orientada a resultados, em consonância com o paradigma da governança pública, que busca uma gestão eficiente e eficaz (Tavares; Romão, 2021).

3. Procedimentos Metodológicos

A fim de alcançar o objetivo é analisar a utilização do mérito administrativo como critério do processo de tomada de decisão, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com base em referências já publicadas, como livros e artigos científicos, e descritiva. Lakatos e Marconi (2003) definem a pesquisa bibliográfica como um apanhado geral sobre os principais trabalhos já publicados, sendo uma fonte indispensável de informações.

A pesquisa tem como objetivo descrever as características de determinado fenômeno, qual seja, a utilização do mérito administrativo enquanto ferramenta de tomada de decisões no âmbito da Administração Pública, sendo uma pesquisa é descritiva, sendo realizada a análise dos dados com base em uma abordagem qualitativa (Gil, 2017). Dessa forma, descreve-se o fenômeno estudado a fim de discutir possíveis consequências identificadas pela literatura.

4. Análise dos Resultados

Percebe-se que o processo de tomada de decisões na Administração Pública é dividido em diversas etapas (fragmentado), ao longo das quais são adicionados novos fatores da realidade local (multifacetado), de forma progressiva, até que se defina quais serão os atos com efeitos concretos que serão praticados pelo Estado, dentro dos limites impostos pela lei (limitado).

A análise empreendida evidencia que o mérito administrativo exerce papel central na tomada de decisões da Administração Pública, funcionando como espaço de liberdade responsável, conferido pela discricionariedade, mas sempre condicionado aos princípios constitucionais. O gestor público, ao decidir com base na conveniência e oportunidade, deve demonstrar motivação clara, racionalidade e alinhamento ao interesse público, de modo a legitimar suas escolhas perante a sociedade e os órgãos de controle.

A tomada de decisão é elemento essencial para a materialização das decisões políticas, as quais serão operacionalizadas pelos técnicos que compõem a administração pública, a existência de mérito administrativo constituído pelo binômio conveniência e oportunidade é



que permite ao gestor, dadas as circunstâncias, optar pela escolha que alcance o interesse público em detrimento de pleitos individuais (Diel; Bampi, 2016).

Nesse sentido, não significa que a tomada de decisão com base no mérito administrativo seja definitiva e imutável, e que não sofrerá controle no âmbito administrativo mediante a possibilidade de revisão de seus atos. Na esfera judicial, conforme a previsão legal, esta não deveria ser suprimida ou extinto se não for manifestamente arbitrária e contrária ao ordenamento jurídico, não podendo ser transferida ao judiciário a decisão.

As teorias como a “Nova Administração Pública” e de “Governo Empreendedor” que utilizam de ferramentas da Administração Privada aplicadas ao setor público contemplam a tomada de decisão em todos os seus fragmentos e níveis, conforme a necessidade de atender o princípio da eficiência. Portanto, mesmo que o mérito administrativo goze de discricionariedade cabe o gestor demonstrar que fundamentou a sua decisão com critérios que alcancem a finalidade pública, que servirá de escudo ao controle posterior que será exercido de forma interna, social ou judicial.

A governança pública, ao introduzir conceitos como eficiência, participação e *accountability* (Tavares; Romão, 2021), redefiniu os contornos do mérito, afastando a visão de que se trata de esfera insindicável e destacando a necessidade de transparência e fundamentação técnica.

Além do mais, observa-se que a Governança Pública avança na Administração Pública, especialmente, cabe destacar o Decreto nº 9.203 (Brasil, 2017) que ao criar a Política de Governança da Administração Federal, ao estabelecer critérios baseados em princípios sólidos de eficiência administrativa, servindo como subsídio a tomada de decisão, que alcança o interesse público. e que especialmente contempla os processos de tomada de decisão.

5. Conclusões

Conclui-se que o mérito administrativo, apesar de gozar de liberdade e criatividade, deve ser alvo de melhor análise relacionado aos critérios da tomada de decisão. Se a tomada de decisão dos agentes públicos prescinde de uma valorosa e jurídica interpretação de seu alcance, esta não pode se entrelaçar com rasas interpretações teleológicas, sendo necessário ir além e se aglutinar em aferíveis e objetivas mesmo nos atos que são discricionários que qualificam a tomada de decisão.

Afinal, o interesse público ainda padece de objetividade, sendo considerado como fim a ser alcançado, mas que não pode ser determinado ou quantificado, desta forma poderá ser irrazoável considerar o mérito administrativo apenas pela existência de conveniência e oportunidade, sem que o administrador de algum modo possa demonstrar o atendimento ao princípio da eficiência demonstrando o seu agir diligente, criterioso e fundamentado.



Deste modo responde-se a pergunta de pesquisa ao concluir que, o mérito administrativo se constitui como elemento relevante na legitimação das escolhas dos agentes políticos, uma vez que lhes dá concretude e efeitos práticos e imediatos. Ademais, a legislação não possui a capacidade de prover respostas à infinidade de possibilidades que o Estado produz em sua rotina administrativa. Portanto, o mérito da administração pública insere-se como elemento essencial para o alcance do melhor interesse público, sendo o principal mecanismo de adequação das decisões gerais e abstratas às necessidades sociais locais e específicas.

Tendo sido alcançado o objetivo proposto para a pesquisa, contribui-se para novas pesquisas como base teórica e introdução de referências sobre o debate do mérito administrativo. Contudo, o estudo apresenta a limitação de não conter dados empíricos que corroborem as conclusões atingidas.

Por isso, sugere-se que futuras pesquisas explorem os processos de tomadas de decisão empiricamente, com a coleta de dados primários, a fim de verificar os impactos do mérito administrativo na tomada de decisões das diversas áreas da Administração Pública.

REFERÊNCIAS

AMORIM, L. A.; PATTO, V. S.; JUNIOR, I. G. S. In: XXXIV **Congresso da Sociedade Brasileira de Computação**. 2014. Goiânia-GO. Suporte à Decisão em Gestão Pública Participativa: Um Estudo de Caso em Gestão Ambiental. p 1235-1244.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**. Brasília, DF: Diário Oficial da União. 1988. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 fev. 2026

BRASIL. **DECRETO Nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília n. 224, p. 3-4, 23 nov. 2017. Disponível em:
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=23/11/2017&jornal=515&pagina=3&totalArquivos=112>. Acesso em: 02 mar. 2026.

BRASIL. **SÚMULA VINCULANTE Nº 473**. Supremo Tribunal Federal. Brasília, DF. Diário da Justiça. 2012. Disponível em:
<https://portal.stf.jus.br/jurisprudencia/sumariosumulas.asp?base=30&sumula=1602>. Acesso em 28 fev. 2026

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 27, n. 94, 2020. Disponível em:



<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/26419>. Acesso em: 3 mar. 2026.

CASTRO, M. C. C. S.; BARBOSA NETO, J. E.; CUNHA, J. V. A. da. Governança Pública: uma Revisão Sistemática de sua Aplicação a Entes Públicos. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 25, n. 2, p. 215–235, 2022. DOI: 10.51341/cgg.v25i2.2695. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/2695>. Acesso em: 3 mar. 2026.

CASTRO, C. J., & SILVA, G. V. Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. **Revista Espacios**. 2017, 38, 17-26. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/17381726.html>. Acesso em 02 mar. 2026.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de Direito Administrativo**. 28. ed. rev., ampl. e atual. até 31-12-2014. – São Paulo : Atlas, 2015.

COSTA, B. L. M; CARMONA, P. A. C. RELEITURA DA TEORIA DA SEPARAÇÃO DOS PODERES NO COTEJO DO CONTROLE JURISDICIONAL DO MÉRITO ADMINISTRATIVO. **Revista do Direito Público**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 285–301, 2024. DOI: 10.5433/1980-511X.2024. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/48495>. Acesso em: 3 mar. 2026.

DIEL, J. O.; BAMPI, A. C. Benchmarking e balanced scorecard combinados: Ferramentas para a tomada de decisão na gestão pública. **Revista ESPACIOS** | Vol. 37 (Nº 06), 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n06/16370615.html>. Acesso em: 18 de ago. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KLEBA, M. E.; ZAMPIROM, K.; COMERLATTO, D. Processo decisório e impacto na gestão de políticas públicas: desafios de um Conselho Municipal de Saúde. **Saúde e Sociedade**, v. 24, n. 2, p. 556–567, jun. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902015000200013> Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/zwdXck6JYh8mHsWYcfqMj4k/?format=html&lang=pt>. Acesso em 21 set. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2017.

MEDAUAR, O. **Direito Administrativo Moderno**. 21º ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.



MOURA, E. A. da C. INTERESSE PÚBLICO E PUBLIC CHOICES: APORTES DA TEORIA NO PROCESSO DE TOMADA DA DECISÃO ADMINISTRATIVA, In: Zockun, Maurício; GABARDO, Emerson (org.). **O direito administrativo do pós-crise**. E-book. Íthala, Curitiba. 2021. P 222-234. Disponível em: <https://www.lucianoeliasreis.com.br/wp-content/uploads/2023/02/2021.-Direito-Administrativo-Pos-Crise.-livro-inteiro.pdf#page=222>. Acesso em: 16 de fev. 2026.

MOURA, E. A. da C. O controle da Administração Pública pelo Judiciário em tempos de neoconstitucionalismo: os limites do ativismo judicial na concretização dos direitos fundamentais em proteção ao mérito administrativo. **Revista de direito administrativo e constitucional**. V. 18, N. 73. p. 229-245. jul-set. 2018. DOI: <https://doi.org/10.21056/aec.v18i73.913>. Disponível em: <https://revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/913>. Acesso em: 22 fev. 2026

NOHARA, I. P. D. **CURSO DE DIREITO ADMINISTRATIVO**. Barueri: Atlas, 2024.

OLIVEIRA, C. B. Movimentos de redução da discricionariedade administrativa. Eficiência, motivação e redução da discricionariedade a zero. **Fórum administrativo**. ano 2017, n. 197. Belo Horizonte. Disponível em <https://hdl.handle.net/20.500.12178/163658>. Acesso em 23 de jan. 2026

PINTO, F. C. S; SANTOS, L. D. P; LONGUINI, M. F. A relevância do mérito administrativo no controle judicial de políticas públicas. **Revista Direitos Culturais**., v. 13, n. 30, p. 151-170, mai-agos. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.20912/rdc.v13i30.2554>. Disponível em: <https://srvapp2s.santoangelo.uri.br/seer/index.php/direitosculturais/article/view/2554>. Acesso em: 25 fev. 2026

PIRES, G. L. de P. **Manual de Direito Administrativo**. 2ª edição. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

ROCHA, S. S. *et al*. GESTÃO PÚBLICA: O PAPEL DO CONTROLE INTERNO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO. **REVISTA FOCO**, v. 15, n. 2, p. e389, 6 out. 2022. DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v15n2-028>. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/389>. Acesso em 20 set. 2025

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347 a 369, 2009. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6691>. Acesso em: 2 mar. 2026.

SILVA, F. da; DIAS, M. R. de S.; SILVA, T. R. da. Hierarquias epistemológicas na tomada de decisão estratégica: uma análise dos custos da fragmentação do conhecimento organizacional. **Cadernos Cajuína**, [S. l.], v. 10, n. 6, p. e1530, 2025. DOI: 10.52641/cadcajv10i6.1530. Disponível em:



<https://v3.cadernoscajuina.pro.br/index.php/revista/article/view/1530>. Acesso em: 26 fev. 2026.

SILVA, R. M. P. da. ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SISTEMAS DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO: Contradições e paradoxos na realidade organizacional pelo não uso de ferramentas disponíveis. Tese (Doutorado), **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2013.

SURECK, G. A. P; BUHRER, I. O CONTROLE JURISDICIONAL DO ATO ADMINISTRATIVO DE NOMEAÇÃO PELO PRESIDENTE DA REPÚBLICA A PARTIR DO PRINCÍPIO DA LEGALIDADE E DA TEORIA DO DESVIO DE PODER. **Revista Foco**, v.17n.9, e6280, p.01-25, 2024.
<https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n9-156>. Disponível em:
<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/6280>. Acesso em: 3 mar. 2026.

TAVARES, P. V.; ROMÃO, A. L.; Transparência, Accountability e Corrupção: Uma Percepção Qualitativa da Governança Pública no Brasil e na África do Sul. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.3, p. 23596-23633, mar 2021. DOI:
<https://doi.org/10.34117/bjdv7n3-191>. Disponível em:
<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/25994> Acesso em: 2 mar. 2026.

TEIXERA, A. F; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. Disponível em:
<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5422>. Acesso em 2: mar. 2026.