

---

## EFEITOS DA INOVAÇÃO NO DIREITO ADMINISTRATIVO BRASILEIRO: QUEREMOS SABER O QUE VÃO FAZER COM AS NOVAS INVENÇÕES<sup>1</sup>

Valter Shuenquener de Araujo<sup>2</sup>

### Resumo

Este texto tem como objetivo analisar como as inovações tecnológicas influenciam os mais diversos institutos do Direito Administrativo e impõem novas soluções normativas e teóricas. Ao longo deste trabalho, há uma abordagem focada em três tópicos específicos, em que a inovação tecnológica exerce (e exercerá) forte influência: poder de polícia, regime jurídico dos agentes públicos e controle da Administração Pública.

**Palavras-chave:** Inovação; Tecnologia; Poder de polícia; Controle; Servidor Público.

### APRESENTAÇÃO DO TEMA

Em tempos de crise fiscal como a que estamos experimentando de forma cruel no Estado do Rio de Janeiro, a inovação tecnológica é o caminho mais seguro e inteligente para a superação das dificuldades. Por meio dela, os finitos recursos financeiros, públicos ou privados, não são desperdiçados e o Estado consegue atingir melhores resultados no desempenho das suas funções.

No Direito Público brasileiro, é comum nos depararmos com ondas temáticas, tópicos que se difundem pela literatura jurídica e ganham a predileção apaixonada da doutrina por alguns anos. Em alguns casos, tornam-se verdadeiras tsunamis, tal como já ocorreu com a análise das diferenças entre regras e princípios, o estudo da dignidade da pessoa humana, da proporcionalidade e o tema da judicialização das políticas públicas. Agora, e não estamos fazendo qualquer tipo de crítica a esse fenômeno, as expressões de impacto são inovação disruptiva (mudança abrupta de modelos e sistemas, até então, existentes em virtude de novas tecnologias) e assimetria regulatória (diversidade de regulação para permitir a convivência de serviços e atividades com características distintas). As inovações disruptivas são aquelas que viabilizam a entrada de novos atores no mercado, personagens que apresentam respostas simples para os problemas existentes. E isso, não é difícil concluir, mexe com muita gente e revoluciona. Esses eventos rompem paradigmas, fazem desmoronar os alicerces de institutos jurídicos seculares e impõem à Administração uma reavaliação de seu papel na relação com os cidadãos. Nesse mesmo

---

<sup>1</sup> Trecho de canção composta por Gilberto Gil intitulada “Queremos Saber” e interpretada por Cássia Eller.

sentido, Patrícia Baptista e Clara Keller chamam atenção para o fato de as novidades tecnológicas fazerem surgir desafios para o Estado, *verbis*:

A velocidade dos avanços tecnológicos, especialmente os da tecnologia digital e de dados, tem posto às administrações públicas, estatais e supraestatais, os desafios de decidir quando, por que e até onde intervir e disciplinar essas inovações.(...) Nesse cenário, o direito se vê desafiado diante dos desarranjos institucionais promovidos pela evolução tecnológica<sup>3</sup>

Neste texto, pretende-se focar a abordagem dos impactos das inovações tecnológicas em três áreas específicas do Direito Administrativo que estão sofrendo constantes transformações: i) poder de polícia; ii) servidores públicos, e iii) controle da Administração Pública.<sup>4</sup>

## INOVAÇÃO E PODER DE POLÍCIA

O tradicional instituto do “poder de polícia” é um dos que está sofrendo os maiores impactos provocados pelas inovações e daqueles que mais se exige reflexões da doutrina no cenário contemporâneo, em razão das novidades tecnológicas e das demandas que delas se originam.<sup>5</sup> Há um abandono gradual da perspectiva tradicional do poder de polícia plasmada na concepção de que o Estado é o único com legitimidade a exercê-lo, na medida em que seria indelegável a particulares. E são revisitados seus atributos da discricionariedade, coercibilidade e autoexecutoriedade. Na clássica definição de Hely Lopes Meirelles, coercibilidade significa:

a imposição coativa das medidas adotadas pela Administração (...) É a própria Administração que determina e faz executar as medidas de força que se tornarem necessárias para a execução do ato ou aplicação da penalidade resultante do exercício do poder de polícia.<sup>6</sup>

Contudo, em um modelo contemporâneo de Administração Pública dialógica, resolutive e que busca o consenso no seu modo de atuar, exsurge a dificuldade de aceitação acrítica da coercibilidade como atributo inerente ao poder de polícia. A prerrogativa da Administração de criar unilateralmente obrigações a serem adimplidas por particulares sofre abalos pela possibilidade de efetiva participação do cidadão no processo decisório de criação das manifestações do poder de polícia. Essa conclusão resulta especialmente da constatação de que as inovações tecnológicas nos revelam que o Estado não é a única fonte de regulamentação das liberdades

<sup>2</sup> Doutor em Direito Público pela UERJ. KZS pela Ruprecht-Karls Universität de Heidelberg. E-mail: vsaraujo19@gmail.com

<sup>3</sup> BAPTISTA, Patrícia e KELLER, Clara Iglesias. *Por que, quando e como regular as novas tecnologias? Os desafios trazidos pelas inovações disruptivas*. Revista de Direito Administrativo. Vol. 273, 2016, p. 127.

<sup>4</sup> Por razões metodológicas, optamos por não aprofundar a análise do instituto poder de polícia, servidores públicos e do controle da Administração como tópicos específicos, na medida em que isso nos afastaria do foco deste artigo e exigiria um trabalho de muito maior extensão capaz de abordar todas as controvérsias que esses três institutos originam. Aqui, o objetivo é o de chamar a atenção do leitor para como as inovações tecnológicas impactam o Direito Administrativo, em especial nessas três áreas.

<sup>5</sup> Confira-se BINENBOJM, Gustavo. *Poder de polícia, ordenação, regulação. Transformações político-jurídicas, econômicas e institucionais do direito administrativo ordenador*. Belo Horizonte: Forum, 2016; MEDAUAR, Odete. *Poder de polícia: origem, evolução, crítica à noção, caracterização*. In: MEDAUAR, Odete; SCHIRATO, Vitor Rhein (org.). *Poder de polícia na atualidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2014; SUNDFELD, Carlos Ari. *Direito Administrativo Ordenador*. São Paulo: Malheiros, 2003.

<sup>6</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 42ª edição. São Paulo: Malheiros, 2016, p. 161.

individuais. Os cidadãos, usuários dos serviços disponibilizados por sistemas eletrônicos, participam da construção das regras aplicáveis e são seus destinatários. Tomando emprestada a expressão de Floriano de Azevedo Marques Neto, o ato administrativo não pode ser um “autista” no Direito Administrativo contemporâneo e, nessa condição, desconsiderar, no seu processo de formação, a vontade dos seus destinatários.<sup>7</sup>

Nessa linha de raciocínio, a discricionariedade do poder de polícia também é questionada.<sup>8</sup> De acordo com a visão tradicional de Hely Lopes Meirelles, a discricionariedade do poder de polícia:

“traduz-se na livre escolha, pela Administração, da oportunidade e conveniência de exercer o poder de polícia, bem como de aplicar as sanções e empregar os meios conducentes a atingir o fim colimado, que é a proteção de algum interesse público”.<sup>9</sup>

Atualmente, contudo, os recursos tecnológicos permitem que as melhores escolhas sejam feitas com base em parâmetros preestabelecidos eletronicamente por meio de inteligência artificial (*Business Intelligence - BI*). No dizer de Sérgio Guerra acerca da inadequação da visão tradicional da discricionariedade, “*os instrumentos e mecanismos de escolha administrativa do passado se apresentam, em determinadas situações complexas, incapazes de compreender a contemporaneidade da sociedade de riscos*”.<sup>10</sup>

O espaço de conformação antes atribuído ao administrador público com um elevado potencial subjetivo agora pode ser delimitado e filtrado por sistemas de inteligência artificial que coletam, organizam e processam informações em larga escala para sua transformação em respostas que tragam os maiores benefícios para a sociedade. E, sob a ótica do cidadão, o processo decisório pautado por um sistema eletrônico sofisticado facilita o controle da própria Administração, na medida em que as razões para as escolhas são objetivas e facilmente identificáveis. Roberto Boselli, Mirko Cesarini, Mario Mezzanzanica chegam a essas mesmas conclusões, *verbis*:

A informação que a BI fornece auxilia os tomadores de decisão e servidores públicos no monitoramento e gerenciamento do desempenho dos serviços. Cada vez mais, os administradores do setor público estão utilizando painéis de controle com BI – displays visuais que fornecem indicadores up-to-date – e medidores de desempenho para acompanhar a performance e as despesas.<sup>11</sup>

A discricionariedade, tradicional atributo do poder de polícia, pode ser racionalmente delimitada pelas inovações tecnológicas, de maneira a eliminar subjetivismos indesejáveis. O espaço de escolha do Administrador

---

<sup>7</sup> MARQUES NETO, Floriano de Azevedo. *A superação do ato administrativo autista*. In: MEDAUAR, Odete; SCHIRATO, Vitor Rhein (orgs.). *Os caminhos do ato administrativo*. São Paulo: RT, 2011, p. 89-114.

<sup>8</sup> Confira-se SCHIRATO, Vitor Rhein. *O poder de polícia é discricionário?* In: MEDAUAR, Odete; SCHIRATO, Vitor Rhein (org.). *Poder de polícia na atualidade*. Belo Horizonte: Fórum, 2014, p. 25-45.

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 159.

<sup>10</sup> GUERRA, Sérgio. *Discricionariedade e Reflexividade*. Uma nova teoria sobre as escolhas administrativas. Belo Horizonte: Fórum, 2008, p. 97.

<sup>11</sup> No original: *The information that BI provides helps decision-makers and civil servants monitoring and managing service performances. Increasingly, public sector managers are using BI dashboards – visual displays that provide up-to-date indicators – and scorecards to track performance and budgets*. In BOSELLI, Roberto; CESARINI, Mirko; MEZZANZANICA, Mario. *Public Service Intelligence: evaluating how the Public Sector can exploit Decision Support Systems*. P. 8 Disponível em: [www.reser.net/materiali/priloge/slo/cesarini\\_et\\_al.pdf](http://www.reser.net/materiali/priloge/slo/cesarini_et_al.pdf). Acesso em: 10/03/2018.

Público é democraticamente entrincheirado por meio da procedimentalização de suas decisões, que incentiva a participação popular, e, também, pela tecnologia que transforma grandes quantidades de dados (*big data*) em conhecimento apto a deflagrar decisões públicas racionais, justas e eficientes. No mesmo sentido, Sérgio Guerra defende que “*a previsibilidade técnica, como parâmetro mitigador dos riscos do arbítrio, é importante remédio contra as decisões casuísticas*”.<sup>12</sup>

Diante deste cenário em que institutos tradicionais são reiteradamente revisitados, fica mais nítido o acerto da afirmação de que a nossa sociedade contemporânea só tem uma certeza: a da falência da certeza. Esta a mensagem principal do pragmatismo filosófico e da crença antifundacionalista.<sup>13</sup>

Como muito bem destacado por Gustavo Binimbojm em sua tese para se tornar professor titular de Direito Administrativo da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), publicada sob o título Poder de Polícia, Ordenação, Regulação, há um abandono das noções tradicionais, patrimonialistas e burocráticas gravitantes em torno do poder de polícia.<sup>14</sup> O autoritarismo que a ele era inerente é paulatinamente substituído pela exigência social de que o poder de polícia gere resultados capazes de tornar a vida das pessoas melhor. Vivemos em uma época de reiterada transferência do poder de decidir sobre as liberdades individuais do Estado para os indivíduos. Quem passa a validar e avaliar a qualidade dos serviços é o próprio usuário, e não servidores públicos em suas repartições. Netflix, Booking e Uber são singelos exemplos de atividades que funcionam alimentadas pelo consentimento e avaliação dos usuários. Essas opiniões, aliás, são muito mais relevantes para o sucesso do negócio do que os certificados e licenças emitidos pelo Estado burocrático. Agora, a certificação da qualidade é feita por quem paga pelo serviço consumido. E tudo isso interfere profundamente na organização das atividades econômicas em sentido estrito e dos serviços públicos. Estamos diante de tecnologias que modificam a forma de pensar da regulação e do poder de polícia, na medida em que estimulam, como é desejável, a participação popular. Patrícia Baptista e Cristina Keller evidenciam que essas novas tecnologias não podem ser desprezadas como ferramentas de governo, *verbis*:

as tecnologias digitais em rede apresentam um relevante potencial como ferramentas de governo, viabilizando a expansão da participação popular nas atividades conduzidas por órgãos públicos em geral.<sup>15</sup>

Sob outra perspectiva, a evolução tecnológica tornou sem sentido a necessidade de consentimento estatal para a prática de atividades que, no passado recente, só poderiam ser prestadas com o aval estatal. Aqui estou me referindo à divulgação de informações por rádio ou TV. Como falar de concessão e permissão de serviço

---

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 413.

<sup>13</sup> O termo foi utilizado de forma pioneira pelo filósofo norte-americano Richard Rorty em seu *Philosophy and the Mirror of Nature*. New Jersey: Princeton University Press, 1979.

<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 135.

de radiodifusão diante do *youtube*? A profissão do momento é ser *youtuber*.<sup>16</sup> Como defender a competência constitucional da União para estabelecer o caráter indicativo das diversões públicas e de programas de rádio e de televisão, quando se vive em um sistema de aquisição de programas *on demand*? Um modelo que não comporta escolhas heterônomas e que dificulta o cerceamento de conteúdo. O que antes o Estado conseguia controlar, ainda que de forma indicativa, hoje não é mais aceitável – ao menos, na mesma extensão – em virtude das tecnologias existentes. E essas inovações tecnológicas transformam, de modo irreversível e, por vezes, revolucionário, a perspectiva jurídica predominante alicerçada em institutos seculares. Nesse contexto, o apego à tradição não autoriza um engessamento hermenêutico que vire as costas para a realidade.<sup>17</sup>

Nos trabalhos acadêmicos dos professores Martin Eifert, professor da universidade Humboldt de Berlin, e Wolfgang Hoffman-Riem, professor da *Bucerius Law School* de Hamburgo, sobre a responsabilidade da inovação (*Innovationsverantwortung*) e sobre a inovação e regulação jurídica,<sup>18</sup> fica subentendida a ideia de que um governo na era digital deve permitir e estimular a transferência do poder de decidir para os particulares.

Nesse cenário contemporâneo, o autoritarismo é substituído pelo consensualismo. Os recursos tecnológicos já permitem que a sociedade civil participe de modo mais amplo da confecção da ordem de polícia e que atue efetivamente na fiscalização. E, por que não aceitar que particulares colaborem mais ativamente no exercício do poder de polícia? Fala-se de presunção de legitimidade do ato administrativo. Mas o que é mais legítimo? Uma assinatura de um fiscal de trânsito atestando que um motorista ultrapassou o sinal vermelho, ou um vídeo feito em um celular comprovando a ultrapassagem do sinal vermelho? A Administração Pública precisa, não apenas receber passivamente essas informações oriundas de particulares, como, também, estimular o seu envio e se preparar tecnologicamente para que isso aconteça, a fim de que o poder de polícia seja exercido da maneira mais eficaz e barata possível.

O ambiente – teórico e normativo - contemporâneo é propício ao exercício do poder de polícia por particulares. A associação do poder de polícia, ou da função ordenadora, à soberania estatal é proposta, ainda, predominante no meio jurídico, mas que parece não mais encontrar respaldo no ordenamento. A despeito da polêmica sobre o tema e de decisões judiciais em sentido contrário, estamos alinhados com o pensamento de

---

<sup>16</sup> Em 2017, o britânico Daniel Middleton, com 26 anos de idade, foi considerado o youtuber mais bem pago do mundo. Ele recebeu 16,5 milhões de dólares americanos com o seu canal no youtube. *Conheça os youtubers milionários: lista mostra os dez mais bem pagos de 2017*. Britânico Daniel Middleton, do canal de games 'DanTDM', ganhou R\$ 54 milhões, mostra ranking da 'Forbes'. *Garotinho de seis anos faturou R\$ 36 milhões falando sobre brinquedos*. Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/conheca-os-youtubers-milionarios-lista-mostra-os-dez-mais-bem-pagos-de-2017.ghtml>. Acesso em 17/01/2017.

<sup>17</sup> No dizer de Carlos Ari Sundfeld, "o apego à tradição não impede que, vez ou outra, haja inovação profunda no âmbito das noções que, segundo a opinião geral, formam o eixo estrutural da disciplina [Direito Administrativo]". In: SUNDFELD, Carlos Ari. *Direito Administrativo para Céticos*. São Paulo: Malheiros, 2014, p. 28.

Gustavo Binenbojm sobre a matéria, para quem “*a desestatização do poder de polícia pode ser verificada pela crescente atribuição, reconhecimento ou pelo exercício de fato – isto é, independentemente de qualquer título jurídico formal – de funções ordenadoras por atores privados.*”<sup>19,20</sup>

O Direito Administrativo precisa incorporar as revolucionárias mudanças que os recursos tecnológicos proporcionam. Deve desapegar-se de noções que foram importantes no passado, mas que não fazem mais sentido no mundo fluído contemporâneo. O caráter plural e complexo da sociedade contemporânea repele soluções simplistas e amparadas exclusivamente em noções vagas e princípios gerais do Direito. As definições hodiernas de interesse público e de interesse da coletividade não são as mesmas que as do passado. Sobre o tema, Cabral de Moncada rememora que “*a sociedade civil já não é uma e simples, mas multifôrme e complexa e o interesse comum cada vez mais uma miragem*”.<sup>21</sup>

E, nesse contexto, em lugar de fazer proliferar sanções punitivas, deveria estimular sanções premiaias. A premiação é sempre mais bem sucedida do que o castigo, e a sua fácil disseminação pela *internet* tem o imediato efeito de estimular comportamentos desejados pelo Estado.

Noutra perspectiva, o alinhamento do consensualismo com o poder de polícia deve permitir a proliferação de acordos substitutivos de sanções. Tal como já ocorre no Direito Penal com a transação penal e a colaboração premiada, a Administração deve estimular acordos que tragam resultados mais eficazes para a sociedade do que as sanções. Segundo os ensinamentos de Cabral de Moncada:

“os tradicionais métodos unilaterais e autoritários de actuação administrativa são substituídos por negociações formais e informais com os particulares. À unilateralidade sucedeu a participação dos interessados na formação da decisão administrativa por vezes até institucionalidade sob a forma da concertação”.<sup>22</sup>

Quanto à legitimação do poder de polícia, é preciso destacar que ela depende, no mundo contemporâneo, e muito em virtude das inovações tecnológicas, de uma efetiva i) ampliação dos instrumentos de participação popular, ii) do reforço da exigência de motivação e de iii) de uma atuação da Administração focada na transparência. E a tecnologia tem facilitado, sobremaneira, o atendimento a todas essas exigências. Se a Administração não se preocupar verdadeiramente com a legitimação de seus atos, os destinatários do poder de polícia não hesitarão em questionar os comandos estatais limitadores de sua liberdade e propriedade.

<sup>18</sup> EIFERT, Martin e HOFFMANN-RIEM, Wolfgang (Coordenadores). *Innovationsfördernde Regulierung: Innovation und Recht II*. Auflage: 1. Berlin: Duncker & Humblot; Januar 2009. HOFFMANN-RIEM, Wolfgang (Coordenador) *Innovationen im Recht*. 1. Auflage 2016. Baden-Baden: Nomos, 2016.

<sup>19</sup> *Ibidem*, p. 243.

<sup>20</sup> Este trabalho não é voltado para a análise da possibilidade de delegação do poder de polícia a particulares, tópico que exigiria um livro específico, especialmente diante das especificidades que em torno dele gravitam. Contudo, é inegável que as inovações tecnológicas facilitam a tese de que particulares estão assumindo funções ordenadoras antes exercidas exclusivamente pelo Estado.

<sup>21</sup> MONCADA, Luiz S. Cabral de. *Autoridade e Liberdade na Teoria do Acto Administrativo*. Coimbra: Coimbra editora, 2014, p. 153.

Em um mundo de inovação, a Administração Pública também não pode se dar ao luxo de desprezar os impactos econômicos do exercício do poder de polícia. Sem mover-se exclusivamente numa perspectiva utilitarista, a autoridade pública não tem autorização para renunciar aos efeitos econômicos de suas decisões. O consequencialismo jurídico assume um inegável protagonismo no Direito Público contemporâneo. A análise econômica dos impactos regulatórios é matéria que tende a ganhar força.<sup>23</sup> No dizer de Gustavo Binbenbom, “o poder de polícia das atividades econômicas é apropriado, nos dias de hoje, pela lógica da economia da regulação”.<sup>24</sup> Aliás, o estudo da regulação passa pela análise da *better regulation* e da *smart regulation*, que primordialmente voltam sua atenção para a simplificação e eficiência na ordenação das atividades econômicas por intermédio do poder de polícia. Todos esses temas estão em plena ebulição no Direito Administrativo brasileiro.

## IMPACTOS DA INOVAÇÃO NO REGIME JURÍDICO DOS AGENTES PÚBLICOS

O regime jurídico de todo e qualquer servidor público brasileiro, independente do ente da federação para o qual exerça suas funções, considera algumas premissas que, com a tecnologia atualmente disponível, não fazem sentido. A título de ilustração, a legislação despreza, com raras exceções, a possibilidade de o trabalho do servidor ser realizado fora do local de trabalho.<sup>25</sup>

Ainda são tímidas as iniciativas da Administração Pública brasileira destinadas a substituir a lógica anacrônica do controle da qualidade do trabalho focado na quantidade de horas do agente público na repartição por um controle de resultados. Este último, muito mais eficiente, permite uma avaliação plena e adequada do desempenho do trabalhador, independentemente de onde ele esteja. E esse estímulo ao trabalho remoto tem se difundido pelo mundo. Nos Estados Unidos, por exemplo, desde 2010 já existe uma legislação sobre o trabalho remoto que permite que servidores públicos federais trabalhem de casa.<sup>26</sup> Na União Europeia, o trabalho remoto é incentivado desde 2002, quando se firmou o Acordo Europeu sobre Teletrabalho (*European Framework Agreement on Telework*), ajuste que traz a seguinte definição em seu artigo 2º:

O teletrabalho é uma forma de organizar e/ou de executar o trabalho por meio da utilização da tecnologia da informação no contexto de um contrato/relação de trabalho, em que o

<sup>22</sup> *Ibidem*, p. 185.

<sup>23</sup> Confira-se, por todos, ROSE-ACKERMAN, Susan. *Análise Econômica Progressista do Direito – e o novo Direito Administrativo. In: Regulação Econômica e Democracia*. MATTOS, Paulo (coord); PRADO, Mariana Mota; ROCHA, Jean Paul Cabral Veiga da; COUTINHO, Diogo R.; OLIVA, Rafael (orgs.). São Paulo: Editora 34, 2004, P. 243-280.

<sup>24</sup> *Ibidem*, p. 155.

<sup>25</sup> No âmbito do Ministério Público brasileiro e do CNMP, o teletrabalho foi disciplinado pela Resolução nº 157/2017, texto aprovado pelo Plenário do CNMP em sessão de 31/01/2017. No âmbito do TCU, o teletrabalho é regulado pela Portaria-TCU Nº 139, de 9 de março de 2009. Na Advocacia-Geral da União, o teletrabalho dos membros é regulamentado pela Portaria nº 45, de 07 de dezembro de 2016. No âmbito do Poder Judiciário brasileiro, o Teletrabalho é regulado pela Res. nº 227, de 15 de junho de 2016.

<sup>26</sup> *Telework Enhancement Act* (TEA) de 2010.

trabalho, que também pode ser realizado nas instalações do empregador, é regularmente executado fora dessas instalações.<sup>27</sup>

A *Fundação Europeia para o aprimoramento das Condições de Vida e de Trabalho (European Foundation for the improvement of Living and Work Conditions)*<sup>28</sup> atesta que o trabalho remoto está crescendo em quase todos os países integrantes da União Europeia, seja por meio de uma legislação nacional, de acordos coletivos ou mediante atos voluntários de empresas individuais.<sup>29</sup> Tudo leva a crer que este fenômeno, que ainda precisa de uma fase de amadurecimento, ainda crescerá por um bom tempo não só no âmbito privado, como, também, na Administração Pública.

O controle de resultados, totalmente viável quando o servidor está fora do local de trabalho, e mesmo fora do país, ainda é enxergado como uma medida ousada e que facilitaria/estimularia o ócio. Esta é uma área pouco explorada no serviço público: a utilização da tecnologia para estimular o trabalho remoto e incentivar a redução de despesas na Administração Pública. E, na doutrina administrativista, pouco se desenvolve a respeito do tema.

Estudos científicos indicam que o trabalho remoto aumenta a produtividade do trabalhador, reduz despesas da empresa bem como o *turn over*, maximizando o grau de satisfação dos trabalhadores.<sup>30</sup> Não defendemos uma posição ingênua e acrítica de que o trabalho remoto só traz resultados benéficos. Ainda existe uma enorme polêmica doutrinária a respeito dos resultados alcançados pelo trabalho remoto e uma coisa é certa: também há o outro lado da moeda. A falta de socialização do trabalhador, o aumento do stress do trabalhador pela dificuldade de separação do horário de trabalho do de descanso/lazer, a dificuldade de criação de um sentimento de equipe, as barreiras que surgem dificultando o nascimento de um *esprit des corps* no ambiente de trabalho, tendo em vista a ausência do espaço físico comum configuram, apenas, exemplos de possíveis efeitos deletérios do teletrabalho. O que propomos neste texto, por outro lado, é que o Brasil acompanhe a tendência mundial neste tema, incentivando, sempre que possível, o trabalho remoto, também, no âmbito da Administração Pública, mas sem perder a visão crítica em relação aos resultados negativos que podem advir desse novo modelo de

---

<sup>27</sup> No original: *Telework is a form of organising and/or performing work, using information technology, in the context of an employment contract/relationship, where work, which could also be performed at the employer's premises, is carried out away from those premises on a regular basis.* Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/it/observatories/eurwork/comparative-information/telework-in-the-european-union>. Acesso em: 10/03/2018.

<sup>28</sup> Esta fundação é uma agência da União Europeia criada em 1975 que tem como propósito fornecer conhecimento para auxiliar no desenvolvimento de melhores políticas relacionadas a temas sociais e de trabalho na Europa.

<sup>29</sup> Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/it/observatories/eurwork/comparative-information/telework-in-the-european-union>. Acesso em: 10/03/2018.

<sup>30</sup> Confira-se o artigo de DI MARTINO, Vittorio, e WIRTH, Linda. *Telework: a new way of working and living*. International Labour Review. Vol. 129, 1990 n. 5. Págs. 529-554. WRIGHT, Aliah D. Study: *Teleworkers More Productive—Even When Sick*. Disponível em: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/technology/Pages/Teleworkers-More-Productive-Even-When-Sick.aspx>. Acesso em: 18/01/2018.

organização da atividade laboral.<sup>31</sup>

A incorporação das novidades tecnológicas não pode desprezar os efeitos negativos que dela podem advir. Por essa razão, por mais que o trabalho remoto seja uma nova porta que se abre nas relações de trabalho, é preciso adotá-lo com alguns parâmetros. E as quatro diretrizes sugeridas por Elizabeth Hamilton da Boston College parecem adequadas para a implementação desse novo modelo, *verbis*:

- i) Nem todas as funções podem ser desempenhadas remotamente e nem todos os indivíduos têm condições de trabalhar remotamente ou de gerenciar trabalhadores remotos. A avaliação da pessoa e da adequação do emprego ao teletrabalho é essencial.
- ii) Antes da implementação do teletrabalho, é fundamental realizar uma análise e debate sobre as vantagens e desafios do teletrabalho para funcionários e a organização.
- iii) A adoção do teletrabalho por um ou vários funcionários afetará outros membros da organização, a relação entre colegas de trabalho e as relações entre teletrabalhadores e seus gerentes. Antes da implementação, é importante considerar a forma como o teletrabalho pode afetar a dinâmica da organização, a fim de mitigar o ressentimento que pode surgir entre os não-teletrabalhadores e de promover uma cultura organizacional que mede o desempenho dos funcionários com base em resultados, e não em aparências.
- iv) O treinamento é fundamental para o sucesso de um programa de teletrabalho. Os funcionários que não possuem treinamento adequado são muito mais propensos a encontrar dificuldades no gerenciamento de seu novo arranjo de trabalho.<sup>32</sup>

Ainda em relação aos impactos dos avanços tecnológicos no regime dos servidores públicos, é preciso lembrar que a revolução tecnológica da medicina permite que as pessoas tenham vidas mais longas e trabalhem por mais tempo. No serviço público brasileiro, a idade para aposentadoria compulsória agora é de 75 anos de idade, e não mais de 70.<sup>33</sup> Essa nova conjuntura, aliada à inexistência de um efetivo regime de paridade na aposentadoria, ainda que decorrente da proliferação de vantagens *pro labore faciendo* que não são pagas aos aposentados, está produzindo um número expressivamente maior de servidores públicos idosos na ativa. Ser servidor com idade próxima aos 75 anos está se tornando algo comum.

<sup>31</sup> Para conferir como o debate em torno do trabalho remoto ainda não nos leva a uma única conclusão, merece consulta o artigo de Martín Solís intitulado *Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance*. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/EJMBE-07-2017-002>. Acesso em: 10/03/2018.

<sup>32</sup> No original: "i) *Not every position can be accomplished remotely and not every individual is suitable to work remotely or to manage remote workers. Assessment of person and job-fit to a telecommuting arrangement is essential.*  
ii) *An analysis and discussion of both the advantages and challenges of telecommuting to employees and the organization is critical before implementing a telecommuting work arrangement.*  
iii) *Telecommuting by one or many employees will impact other organizational members, relationships among co-workers, and relationships between telecommuters and their managers. Prior to implementation, it is important to consider how telecommuting may impact the dynamics of the organization in order to mitigate resentment that may arise among non-telecommuters and to foster an organizational culture that measures employee performance based on results rather than appearances.*  
iv) *Training is critical to the success of a telecommuting program. Employees who lack appropriate training are far more likely to encounter difficulties in managing their new work arrangement.* HAMILTON, Elizabeth *Bringing WORK HOME. ADVANTAGES and CHALLENGES of TELECOMMUTING*. Disponível em: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hsWOJDgrGgIJ:https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/researchreports/Bringing%2520Work%2520Home\\_Telecommuting+%26amp;cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hsWOJDgrGgIJ:https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/researchreports/Bringing%2520Work%2520Home_Telecommuting+%26amp;cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br). Acesso em: 10/03/2018, p. 29.

E o regime jurídico dos servidores não adota qualquer política de recursos humanos que permita que o agente idoso continue a ter uma produtividade razoável. Não há treinamentos, e nem mesmo estímulo ao aprimoramento de quem tem mais idade. E os problemas, que comprometem a qualidade do serviço público, estão aparecendo: aumento das licenças para tratamento de saúde e das punições disciplinares por baixa produtividade são apenas exemplos.

Nos Estados Unidos, os juízes federais do artigo 3º da Constituição norte-americana (*article 3 federal judges*) e que desempenham o mandato por toda a vida (*for life*),<sup>34</sup> podem se beneficiar de uma política de redução da carga de trabalho quando atingem uma idade avançada e um determinado período de trabalho como magistrado.<sup>35</sup> Na Alemanha, os professores que podem se aposentar em razão da idade e do tempo de trabalho e que atendam os requisitos para a *Emeritierung*, tornam-se professores Eméritos e podem optar por continuar a trabalhar com uma carga de trabalho reduzida. No Brasil, nada temos, ainda, nesse mesmo sentido.

É inviável exigir de quem tem uma idade mais avançada o mesmo volume (quantitativo, diga-se de passagem) de produtividade que os que acabaram de ingressar no serviço público. É natural que aquele que chegou mais cedo tenha uma resistência maior às novidades tecnológicas, o que pode comprometer a eficiência no trabalho e, nessa linha, a qualidade do serviço público. Por outro lado, os que chegaram antes possuem uma experiência inigualável que poderia ser transmitida aos mais novos por meio de uma carga de trabalho reduzida.

Nesse diapasão, é razoável pensar que há espaço para uma evolução do regime jurídico dos servidores públicos, inclusive no patamar constitucional, a fim de se permitir a redução da carga de trabalho de quem, por exemplo, alcançar 70 anos de idade.

As inovações tecnológicas que estamos presenciando no mundo contemporâneo, e que só tendem a aumentar, também influenciam a forma de agir dos servidores públicos. Quando se está diante de um mundo com vários caminhos a serem escolhidos e não há mais clareza quanto a qual deles se deve trilhar do ponto de vista jurídico, os servidores públicos ficam mais receosos e evitam assumir posições corajosas; esquivam-se de tomar decisões de vanguarda.

Um dos maiores problemas atuais da Administração Pública brasileira é o da falta de coragem e de comprometimento daqueles que precisam decidir. Aqui vigora o mantra de que aquele que indefere dorme

---

<sup>33</sup> A emenda constitucional nº 88, apelidada de “Emenda da Bengala” (de 7 de maio de 2015), permitiu a elevação da aposentadoria compulsória do servidor de 70 para 75 anos, o que se concretizou com a aprovação da Lei Complementar nº 152 de 2015.

<sup>34</sup> No original do texto constitucional norte-americano, a expressão é “enquanto tiverem um bom comportamento” (*shall hold their Offices during good Behaviour*).

<sup>35</sup> A atribuição do “Senior Status” a um magistrado federal norte-americano permite a redução da carga de trabalho. Essa qualificação depende do preenchimento de dois requisitos: idade e tempo de trabalho como magistrado. Com a observância da “Rule of 80”, um magistrado consegue obter o “Senior Status”. Ao atingir a idade mínima de 65 anos de idade, o somatório da sua idade com o tempo de trabalho como magistrado deve totalizar 80. Por exemplo, se contar com 69 anos de idade, dele será exigido um trabalho como juiz federal por 11 anos para que possa obter o “Senior Status”.

tranquilo. E tal circunstância muito decorre da mistura explosiva de um ambiente de modernidade fluida permeado por inovações com as inúmeras possibilidades de punição de quem decide (punição disciplinar, sanção por improbidade administrativa, condenações pelo Tribunal de Contas e no âmbito cível). E o tempero deste caldeirão é a abordagem excessivamente principiológica do intérprete que atua com o direito sancionador brasileiro. As alegações de violação aos princípios da moralidade, proporcionalidade e da eficiência são corriqueiras e acabam por proporcionar extrema insegurança jurídica, quando as sanções não são devidamente fundamentadas. Não há servidor público que queira assumir riscos neste cenário.

O nosso ordenamento precisa urgentemente ser alterado para empoderar o servidor público, retirando dele o receio da responsabilização. Apenas dessa forma é que projetos de grande porte e que exigem uma estruturação mais complexa tornam-se viáveis em âmbito nacional.

Em outubro de 2017, o PL nº 7.448/2017 foi aprovado na CCJC<sup>36</sup> da Câmara dos Deputados.<sup>37</sup> Este projeto de lei, que altera a Lei de Introdução às Normas do Direito, inclui 11 artigos sobre segurança jurídica e eficiência na criação e aplicação do direito público<sup>38</sup>. Um PL que propõe uma lei nacional e geral de direito público, focada em segurança jurídica e eficiência da ação estatal como um todo.

O projeto adota como premissa a ideia de que juízes e controladores compartilhem, em alguma medida, com a Administração Pública a construção em concreto do interesse público. E ele, também, impede a vulgarização da responsabilidade do servidor público.

Em sendo aprovado, teremos mecanismos mais eficientes para a gestão de políticas públicas e uma atuação do administrador que foca nas consequências práticas das suas decisões. Tudo a ver com uma visão mais atual e pragmática do direito público.

O direito administrativo do futuro deve atentar para o fato de que suas normas precisam, como costuma dizer Carlos Ari Sundfeld, ser "*pensadas para o conjunto de Poderes e órgãos constitucionais autônomos, à diferença dos Códigos de Processo, que disciplinam a atuação só da Justiça*".<sup>39</sup> Nesse contexto, um dos papéis do Administrador Público e do estudioso do Direito Administrativo é o de estreitar o espaço entre a realidade e as regras legais, evitando que haja um distanciamento excessivo capaz de fazer com que as normas jurídicas sejam desprezadas e as escolhas sejam filtradas por outros meios alternativos de organização da sociedade, nem sempre

---

<sup>36</sup> Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania.

<sup>37</sup> Na data em que este texto foi escrito, o PL 7.448/2017 estava aguardando deliberação do Recurso interposto na Mesa Diretora da Câmara dos Deputados.

<sup>38</sup> No Senado, o texto já foi aprovado por meio do PL do Senado 349/15.

<sup>39</sup> SUNDFELD, Carlos Ari. Uma lei geral inovadora para o Direito Público. Entra na reta final o projeto para modernizar a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro. Disponível em: <https://www.jota.info/colunas/controle-publico/uma-lei-geral-inovadora-para-o-direito-publico-01112017>. Acesso em 19/01/2018.

tão idôneos ou seguros quanto o Direito.<sup>40</sup>

## REPERCUSSÃO DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NO CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em relação ao controle da Administração Pública, também surgem novidades e tendências. Uma mudança que se tem percebido é o incremento da participação dos órgãos de controle previamente às decisões administrativas. Naturalmente que o Tribunal de Contas não pode condicionar a celebração de um contrato administrativo à sua prévia anuência. E nem é isso o que aqui se propõe. Quem foi eleito para administrar é quem deve decidir sobre os ajustes que serão formalizados e sobre os atos a serem expedidos. Contudo, a insistência num modelo de controle exclusivamente *a posteriori* pode acarretar severos problemas. Corrigir algo que já ocorreu pode provocar transtornos que seriam evitados, caso o *blessing* do órgão de controle fosse prévio.

O modelo atual de controle por meio de Tribunais de Contas que atuam após o exaurimento dos atos não tem se mostrado satisfatório. É preciso estimular o controle prévio e concomitante. E mais do que isso: que o controle seja exercido por meio de certificações e focado em áreas específicas. Nessa linha de raciocínio, a função de registro de aposentadoria não pode receber a mesma atenção que o controle de projetos estatais de grande porte. A fila de espera não pode ser a mesma. Por isso, é de merecer aplausos a iniciativa do TCU de criar, em janeiro de 2016, a Secretaria Extraordinária de Operações Especiais em Infraestrutura (SeinfraOperações), uma unidade de controle voltada para a infraestrutura.<sup>41</sup>

A atividade de controle também precisa prestigiar as informações coletadas na sociedade e organizar os dados que são recebidos. A tecnologia já permite isso. Com o emprego de ferramentas de *business intelligence* (BI), foi desenvolvido no âmbito do TCU um painel eletrônico que publica os riscos inerentes a contratos administrativos firmados para a execução de obras rodoviárias.<sup>42</sup> Para tanto, foram feitos cruzamentos de dados públicos com uma matriz que considera as fontes de riscos em obras rodoviárias.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Sobre o tema, é valiosa a leitura dos seguintes livros: **i)** LEAL, Fernando e MENDONÇA, José Vicente Santos de (Orgs.). Transformações do direito administrativo: consequencialismo e estratégias regulatórias. FGV Direito: Rio, 2016; Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18009>. Acesso em: 19/01/2018; **ii)** PEREIRA, Flávio Henrique Unes. *SEGURANÇA JURÍDICA E QUALIDADE DAS DECISÕES PÚBLICAS: desafios de uma sociedade democrática. Estudos sobre o Projeto de Lei nº 349/2015, que inclui, na Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro, disposições para aumentar a segurança jurídica e a eficiência na aplicação do direito público*. Senado Federal: Brasília, 2015.

<sup>41</sup> Tribunal de Contas da União. *Nova unidade do TCU priorizará combate a fraudes em infraestrutura*. Disponível em: <http://www.eufiscalizo.gov.br/2016/02/nova-unidade-do-tcu-priorizara-combate.html>. Acesso em: 19/01/2018.

<sup>42</sup> Tribunal de Contas da União. *TCU implantou diversas inovações em seus procedimentos em 2015*. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-implantou-diversas-inovacoes-em-seus-procedimentos-em-2015.htm>. Acesso em: 19/01/2018.

<sup>43</sup> Tribunal de Contas da União. *Inovações contribuem para o aprimoramento de fiscalização de obras públicas*. Disponível em: [http://www.eufiscalizo.gov.br/2016/05/inovacoes-contribuem-para-o\\_16.html](http://www.eufiscalizo.gov.br/2016/05/inovacoes-contribuem-para-o_16.html). Acesso em: 20/01/2018.

O TCU também já faz uso de imagens de satélites e de veículos aéreos não tripulados (VANTS) para o acompanhamento de obras públicas, permitindo que se analise o estágio da obra. E o emprego dessas tecnologias produz inúmeros benefícios, tais como o aumento da eficiência da fiscalização pela redução dos gastos com viagens, diárias e deslocamentos. A tendência é, aliás, a de proliferação do emprego de novas tecnologias pelos mais diversos órgãos estatais de controle, o que pode contribuir, sobremaneira, para a disseminação do salutar controle social. Por que não usar a tecnologia para fomentar que a sociedade civil exerça um maior controle da Administração Pública?

Por fim, o controle da Administração Pública no Brasil ainda é exercido de forma muito difusa e ineficiente. O nosso modelo de federação acaba, na prática, não sendo de cooperação, mas uma federação de exigências superpostas, em que há um reduzido compromisso com o desenvolvimento sustentável do país. Por isso, é imprescindível a criação de mecanismos de *fast track* destinados a tornar o processo decisório de controle mais coeso e simplificado no Brasil. Excesso de controle, especialmente quando não se tem um ambiente de uniformidade e coerência, só desestimula o empreendedorismo e afasta os investimentos de qualidade.

## CONCLUSÕES

As reflexões lançadas ao longo deste trabalho nos permitem concluir que as inovações tecnológicas podem aproximar a sociedade civil do Estado e evitar o desperdício de recursos mediante o foco na alocação racional e eficiente das finanças públicas e na obtenção dos melhores resultados nas atividades estatais. E, através da incorporação inteligente das inovações tecnológicas, o Direito Administrativo poderá contribuir, sobremaneira, no enfrentamento de graves problemas da Administração Pública brasileira, tais como os relativos ao subjetivismo excessivo no exercício da discricionariedade, os relacionados com a falta de participação popular no seu processo decisório e a ineficiência. Assim, é preciso se debruçar sobre os tradicionais institutos do Direito Administrativo para um exame cuidadoso sobre se eles ainda fazem sentido nos dias de hoje, e, em caso positivo, com que extensão e formatação.

Inovação disruptiva e assimetria regulatória são fenômenos de recente destaque na literatura jurídica e que se mostram relevantes para a compreensão do Direito Administrativo contemporâneo, especialmente porque destroem modelos jurídicos seculares, sem que exista uma ponte para se chegar ao que é novo. A novidade aparece em um cenário caótico em que o antigo deixa de existir em tempo recorde.

Em relação ao poder de polícia, as inovações tecnológicas podem possibilitar o incremento da participação popular no processo decisório estatal e a racionalização das escolhas por meio de inteligência artificial (*business intelligence*). Esses dois efeitos fortalecem, assim, a legitimidade democrática no exercício do poder de

polícia e conferem maior previsibilidade técnica ao que será decidido, o que representa um aperfeiçoamento das escolhas feitas de modo discricionário pelo Administrador Público. Os novos recursos tecnológicos têm condições de incentivar um modelo de Administração Pública dialógica, em que a atuação é voltada para a obtenção do consenso. O recebimento e análise cuidadosa das informações enviadas por particulares e que são capazes de contribuir para um melhor desempenho de inúmeras atividades administrativas, tais como em matéria de controle da Administração e de poder de polícia, deve tornar-se uma prática comum, seja pela economicidade que isso gera, seja pela aproximação que proporciona entre o governo e o cidadão. As inovações tecnológicas também impactam o Direito Administrativo contemporâneo, quando viabilizam a transferência do poder de decidir sobre as liberdades individuais do Estado para os cidadãos, o que tem originado uma substancial melhoria na prestação dos serviços. O caso do Uber é, apenas, um dos vários exemplos de uma empresa que, com as inovações tecnológicas, presta serviços como foco na avaliação dos usuários, e não naquela feita pela ineficiente estrutura estatal de fiscalização. Cada vez mais, o usuário/cidadão assume a responsabilidade, outrora do Estado, de dizer como um serviço de interesse da coletividade será disponibilizado.

Noutro giro, os avanços proporcionados pela tecnologia tornam, por inúmeras vezes, a exigência de consentimento estatal, que se opera por meio de autorizações, permissões ou concessões, algo descabido. Muito do que antes o Estado devia e tinha meios para controlar em termos de liberdade, hoje não é mais aceitável com as tecnologias existentes. E resistir ao que é inevitável é perda de tempo.

No âmbito do poder de polícia, as inovações tecnológicas facilitam a sua legitimação democrática, pois ampliam os instrumentos de participação popular, facilitam a identificação do motivo dos atos administrativos, incentivam o aumento da atuação transparente da Administração e permitem um conhecimento melhor dos impactos econômicos do exercício do poder de polícia.

Em relação aos servidores públicos, as inovações tecnológicas podem originar incertezas quanto às decisões que podem ser tomadas, e isso implica que, em inúmeras situações, eles evitem posturas destemidas. A dúvida diante do novo torna as decisões de vanguarda fenômenos raros no serviço público. É um problema da Administração Pública brasileira que não pode ser desprezado é a falta de coragem e de comprometimento de muitos dos que precisam decidir. As variações e inovações tecnológicas podem originar um ambiente em que o medo prevaleça, e o papel do Direito Administrativo é lutar para inverter essa lógica. A atuação corajosa e isenta deve ser estimulada e o servidor público incentivado a decidir sem o risco de uma banalização da sua responsabilidade. Sem essa lógica, o nosso país estará fadado a, apenas, desenvolver pequenos projetos, obras que nunca terminam e a prestar, ou permitir que prestem em seu nome, serviços públicos de péssima qualidade. Nada de maior complexidade se realiza sem a assunção de riscos.

No que concerne à atividade de controle da Administração Pública, as inovações tecnológicas têm

exercido uma forte influência e permitido que se priorize o controle prévio ou concomitante em detrimento do controle posterior. Ademais, os recursos tecnológicos possibilitam o estreitamento do diálogo com a sociedade e, nessa perspectiva, podem facilitar o recebimento de informações valiosas para o mais eficiente exercício da função de controle. A tecnologia, que amplia as possibilidades de controle, deve transformar o modo como os agentes estatais que desempenham esta função atuam, a fim de que tenham a compreensão de que, também, são responsáveis pelo desenvolvimento sustentável do nosso país.

## EFFECTS OF INNOVATION IN BRAZILIAN ADMINISTRATIVE LAW. WE WANT TO KNOW WHAT THEY ARE GOING TO DO WITH THE NEW INVENTIONS

### Abstract

This paper aims to investigate how technological innovations influence the most diverse institutes of Administrative Law and impose new normative and theoretical solutions. Throughout this work, there is an approach focused on three specific topics in which technological innovation exerts (and will exert) a strong influence: police power, regime of public agents and control of the Administration.

**Keywords:** Innovation; Technology; Police Power; Control; Public Server.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAPTISTA, Patrícia e KELLER, Clara Iglesias. **Por que, quando e como regular as novas tecnologias? Os desafios trazidos pelas inovações disruptivas**. Revista de Direito Administrativo. Vol. 273, 2016, p.123-163.

BINENBOJM, Gustavo. **Poder de polícia, ordenação, regulação. Transformações político-jurídicas, econômicas e institucionais do direito administrativo ordenador**. Belo Horizonte: Forum, 2016.

BOSELLI, Roberto; CESARINI, Mirko, MEZZANZANICA, Mario. **Public Service Intelligence: evaluating how the Public Sector can exploit Decision Support Systems**. P. 8 Disponível em: [www.reser.net/materiali/priloge/slo/cesarini\\_et\\_al.pdf](http://www.reser.net/materiali/priloge/slo/cesarini_et_al.pdf). Acesso em: 10/03/2018.

DI MARTINO, Vittorio, e WIRTH, Linda. **Telework: a new way of working and living**. International Labour Review. Vol. 129, 1990 n. 5. Págs. 529-554.

EIFERT, Martin e HOFFMANN-RIEM, Wolfgang (Coordenadores) **Innovationsfördernde Regulierung: Innovation und Recht II**. Auflage: 1. Berlin: Duncker & Humblot; Januar 2009.

G1. Pop & Arte. **Conheça os youtubers milionários: lista mostra os dez mais bem pagos de 2017. Britânico Daniel Middleton, do canal de games 'DanTDM', ganhou R\$ 54 milhões, mostra ranking da 'Forbes'. Garotinho de seis anos faturou R\$ 36 milhões falando sobre brinquedos**. Disponível em:

<https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/conheca-os-youtubers-milionarios-lista-mostra-os-dez-mais-bem-pagos-de-2017.ghml>. Acesso em 17/01/2017.

GUERRA, Sérgio. **Discrecionalidade e Reflexividade**. Uma nova teoria sobre as escolhas administrativas. Belo Horizonte: Forum, 2008.

HAMILTON, Elizabeth **Bringing WORK HOME. ADVANTAGES and CHALLENGES of TELECOMMUTING**. Disponível em: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hsWOJDgrGgIJ:https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/researchreports/Bringing%2520Work%2520Home\\_\\_Telecommuting+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hsWOJDgrGgIJ:https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/researchreports/Bringing%2520Work%2520Home__Telecommuting+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br). Acesso em: 10/03/2018.

HOFFMANN-RIEM, Wolfgang (Coordenador) **Innovationen im Recht**. 1. Auflage 2016. Baden-Baden: Nomos, 2016.

LEAL, Fernando e MENDONÇA, José Vicente Santos de (Orgs.). **Transformações do direito administrativo: consequencialismo e estratégias regulatórias**. FGV Direito: Rio, 2016; Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18009>. Acesso em: 19/01/2018

MARQUES NETO, Floriano de Azevedo. A superação do ato administrativo autista. *In*: MEDAUAR, Odete; SCHIRATO, Vitor Rhein (orgs.). **Os caminhos do ato administrativo**. São Paulo: RT, 2011, p. 89-114.

MEDAUAR, Odete. Poder de polícia: origem, evolução, crítica à noção, caracterização. *In*: MEDAUAR, Odete; SCHIRATO, Vitor Rhein (org.). **Poder de polícia na atualidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42ª edição. São Paulo: Malheiros, 2016.

MONCADA, Luiz S. Cabral de. **Autoridade e Liberdade na Teoria do Acto Administrativo**. Coimbra: Coimbra editora, 2014.

PEREIRA, Flávio Henrique Unes. **SEGURANÇA JURÍDICA E QUALIDADE DAS DECISÕES PÚBLICAS: desafios de uma sociedade democrática**. Estudos sobre o Projeto de Lei nº 349/2015, que inclui, na Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro, disposições para aumentar a segurança jurídica e a eficiência na aplicação do direito público. Senado Federal: Brasília, 2015.

RORTY, Richard. **Philosophy and the Mirror of Nature**. New Jersey: Princeton University Press, 1979.

ROSE-ACKERMAN, Susan. Análise Econômica Progressista do Direito – e o novo Direito Administrativo. *In*: **Regulação Econômica e Democracia**. MATTOS, Paulo (coord); PRADO, Mariana Mota; ROCHA, Jean Paul Cabral Veiga da; COUTINHO, Diogo R.; OLIVA, Rafael (orgs.). São Paulo: Editora 34, 2004, P. 243-280.

SCHIRATO, Vitor Rhein. O poder de polícia é discricionário? *In*: MEDAUAR, Odete; SCHIRATO, Vitor Rhein (org.). **Poder de polícia na atualidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2014, p. 25-45.

SOLÍS, Martín. **Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance**. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/EJMBE-07-2017-002>. Acesso em: 10/03/2018.

---

SUNDFELD, Carlos Ari. **Direito Administrativo Ordenador**. São Paulo: Malheiros, 2003.

\_\_\_\_\_. **Direito Administrativo para Céticos**. São Paulo: Malheiros, 2014.

\_\_\_\_\_. **Uma lei geral inovadora para o Direito Público. Entra na reta final o projeto para modernizar a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro**. Disponível em: <https://www.jota.info/colunas/controle-publico/uma-lei-geral-inovadora-para-o-direito-publico-01112017>. Acesso em: 19/01/2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Nova unidade do TCU priorizará combate a fraudes em infraestrutura**. Disponível em: <http://www.eufiscalizo.gov.br/2016/02/nova-unidade-do-tcu-priorizara-combate.html>. Acesso em: 19/01/2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **TCU implantou diversas inovações em seus procedimentos em 2015**. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-implantou-diversas-inovacoes-em-seus-procedimentos-em-2015.htm>. Acesso em: 19/01/2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Inovações contribuem para o aprimoramento de fiscalização de obras públicas**. Disponível em: [http://www.eufiscalizo.gov.br/2016/05/inovacoes-contribuem-para-o\\_16.html](http://www.eufiscalizo.gov.br/2016/05/inovacoes-contribuem-para-o_16.html). Acesso em: 20/01/2018.

WRIGHT, Aliah D. Study: **Teleworkers More Productive—Even When Sick**. Disponível em: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/technology/Pages/Teleworkers-More-Productive-Even-When-Sick.aspx>. Acesso em: 18/01/2018.

*Trabalho enviado em 30 de janeiro de 2018.*

*Aceito em 21 de março de 2018.*