

idp

v. 4 n. 1

123

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

WORKING PAPER

**O COMITÊ DE RESOLUÇÃO DE DISPUTAS E OS
CONTRATOS PÚBLICOS, UMA PROPOSTA DE
REGULAMENTAÇÃO**

RICARDO CARVALHO LUBARINO DOS SANTOS

CAPACITAÇÃO DO AUDITOR-FISCAL DA RECEITA DO DISTRITO FEDERAL EM ANÁLISE DE DADOS FISCAIS ELETRÔNICOS

Ricardo Carvalho Lubarino dos Santos¹

¹ Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Brasília, DF, Brasil, e-mail: ricardolubarino@gmail.com.

IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

Supervisão e Revisão

Emmanuel Brasil

Luane Aguiar

Apoio Técnico

Igor Silva

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e

SUMÁRIO

1. Introdução	6
2. Referencial Teórico	7
2.1 A transição do modelo burocrático weberiano para a nova gestão pública	8
2.2 Os meios extrajudiciais de solução de conflitos	10
3.3 Sobre os comitês de resolução de disputas	12
3.4 A regulação do uso do comitê de resolução de disputas pela administração pública no Brasil	15
3. Metodologia	10
4. Resultados e Discussão	17
5. Considerações finais	20
6. Referências	21

Resumo: O presente estudo tem o objetivo de analisar as propostas de regulamentação do uso dos Comitês de Resolução de Disputas nos contratos públicos a partir do PLS 206/2018. A transição da administração pública burocrática para a nova gestão pública, impôs o paradigma de mercado, que é caracterizado por falhas estruturais que demandam coordenação por meio de instituições e arranjos institucionais de natureza *ex post*. O legislador brasileiro compreendeu que os meios extrajudiciais de regulação de conflitos são arranjos adequados para esse propósito e introduziu o uso dos meios de soluções extrajudiciais a partir da Lei de Arbitragem e outras. A aplicação dos meios extrajudiciais de regulação de conflitos nos contratos públicos fundamenta-se no entendimento jurisprudencial e doutrinário, sendo uma das exigências a previsão em lei. Dentre os meios extrajudiciais de regulação de conflitos disponíveis os Comitês de Resolução de Disputas revelam-se como os mais adequados nos contratos estratégicos, complexos. A pesquisa propõe uma abordagem qualitativa, com a coleta de dados bibliográficos e interação entre o objeto de estudo, permitindo um processo interpretativo a partir dos dados e informações coletadas. O problema a ser avaliado é o impacto da regulação proposta no uso eficiente dos instrumentos, concluindo-se que a regulamentação nos termos do PLS 206/2018, viola o princípio federativo e colide com o modelo da nova gestão pública, prejudicando a eficiência e em uma última camada, com o interesse público.

Palavras-chave: Meios alternativos; Solução de conflitos; Contratos públicos; Comitê de resolução de disputas; Regulamentação.

Abstract: The present study aims to analyze the proposals for regulating the use of Dispute Resolution Committees in public contracts from PLS 206/2018. The transition from bureaucratic public administration to the new public management imposed the market paradigm, which is characterized by structural failures that demand coordination through institutions and institutional arrangements of an *ex post* nature. The Brazilian legislator understood that the extrajudicial means of conflict regulation are suitable arrangements for this purpose and introduced the use of extrajudicial means of solutions based on the Arbitration Law and others. The application of extrajudicial means of regulating conflicts in public contracts is based on jurisprudential and doctrinal understanding, one of the requirements being the provision in law. Among the extrajudicial means of conflict regulation available, the Dispute Resolution Committees prove to be the most appropriate in strategic, complex contracts. The research proposes a qualitative approach, with the collection of bibliographic data and interaction between the object of study, allowing an interpretative process from the collected data and information. The problem to be evaluated is the impact of the proposed regulation on the efficient use of the instruments, concluding that the regulation under PLS 206/2018 violates the federative principle and collides with the new public management model, impairing efficiency and in a last layer, with the public interest.

Keywords: Alternative means; Conflict resolution; Public contracts; Dispute resolution board committee; Regulation.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem o escopo de investigar o impacto do PLS 206/2018, cujo objeto é a regulação federal do uso dos Comitês de Resolução de Disputas nos contratos públicos na aplicação deste instrumento pela administração pública.

A gestão pública viveu duas fases determinantes no século XX: num primeiro momento houve uma prevalência do modelo burocrático weberiano, a que seguiu a construção de um Estado como agente ativo na economia (LODGE E GILL, 2011, APUD CAVALCANTE, 2017). Num segundo momento, por força das turbulências econômicas surgidas a partir das crises de petróleo e do crédito da década de 1970 e o incremento dos déficits, o Estado reduziu a sua presença ativa na economia, introduzindo-se um modelo de gestão pública alinhada a um paradigma de mercado, fundada na teoria do Equilíbrio Geral e que preconiza busca pela eficiência,

O paradigma de mercado a teoria do Equilíbrio geral demanda a alocação eficiente de recursos em mercados perfeitos, mas o modelo sujeita-se a falhas, ineficiências e conflitos que exigem um regramento institucional que mitigue tais circunstâncias.

O artigo contextualiza a mudança de paradigma da administração e suas implicações institucionais, conduzindo ao entendimento de que a nova gestão pública deve criar arranjos institucionais capazes de atuarem de forma *ex post*, e que no cenário nacional o legislador optou por utilizar os meios extrajudiciais de solução de conflitos como os arranjos institucionais adequados a tal escopo.

A literatura moderna permite concluir que o uso dos meios extrajudiciais de solução de conflitos já não se trata de uma mera faculdade do gestor público, e já se desenha um cenário de obrigatoriedade do uso destes instrumentos para atender o princípio da eficiência.

Num segundo momento o artigo apresenta os meios extrajudiciais de solução de conflitos mais relevantes, sua aplicação pelo mercado, as regulamentações vigentes no sistema jurídico brasileiro e as propostas de regulamentação federal do uso dos Comitês de Resolução de Conflitos nos contratos públicos a partir do PLS 206/2018, tudo com vistas a possibilitar uma avaliação do impacto destas propostas no uso do instrumento.

A aplicação dos Comitês de Resolução de Disputas nos contratos públicos já é prevista nos principais diplomas legais a exemplo das Leis de Concessões, Parcerias Público Privadas e Licitações, mas estas normas não regulamentam o instrumento remetendo a sua construção às regras das instituições especializadas, desde que observados os princípios da administração pública.

Para explicar a natureza e função de cada meio de solução extrajudicial de litígios o texto traz a lume diversas tipologias de instrumentos cuja aplicação é mais ou menos adequada a cada circunstância contratual, dentre os quais citamos a mediação, conciliação, arbitragem, *mini-trial*, avaliação do terceiro neutro, *Consensus Building*, design do sistema de disputas e os Comitês de Resolução de Disputas, os quais são objeto de estudo.

O estudo coteja as normas aplicadas pelas instituições especializadas e as leis municipais vigentes que disciplinam o uso dos Comitês com as propostas legislativas capitaneadas pelo PLS 206/2018, cotejando tais normas com as experiências descritas em diversos artigos e textos para, ao final, avaliar o impacto da proposta no uso deste instrumento nos contratos administrativos, para concluir que a regulamentação impacta negativamente, restringindo as opções de uso dos Comitês de Resolução de Disputas, e ao final propõe balizas cuja aplicação possibilita maior efetividade contratual.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O artigo aborda a evolução dos modelos de gestão pública, com especial destaque na transição do modelo burocrático weberiano para a Nova Gestão Pública, com o escopo

de contextualizar o papel dos meios autocompositivos nos atuais processos gerenciais administrativos a partir dos trabalhos de SECCHI, (2009); MOE, 2007; PACHECO, (2010); CAVALCANTE, (2017), LEITE, (2012) COASE (1988), FIANI (2011, 2013), MOREIRA NETO (2003) e NORTH (1990), e propõe uma construção que demonstra que Nova Gestão Pública está vinculada a um paradigma de mercado, sujeito a falhas que oneram os custos de transação e apresenta os arranjos institucionais autocompositivos *ex post* como meio de se mitigar tais prejuízos.

O texto apresenta a ideia de que legislador brasileiro optou pelo uso dos meios de solução extrajudicial de conflitos como os arranjos institucionais aptos a auxiliar a nova abordagem da administração, tudo a partir do entendimento DIAS, PEREIRA, (2020); CAHALI, (2018), JUNIOR, TORRES-FLOWER (2020) e (FIGUEIREDO; SALLA, 2021); OLIVEIRA, (2018); CHARRETT, (2009); SCHMIDT, (2016); BEZERRA, (2019) e GRAU (2002).

A hipótese desta pesquisa considera que a proposta de regulação dos Comitês de Resolução de Disputas apresentada pelo PLS 206/2018 resulta em efeitos deletérios ao uso dos Comitês de Resolução de Disputas pela administração pública e a análise comparativa demonstra que há prejuízos que podem ser mitigados com a adoção de uma norma geral mais acurada, e sugere a adoção de conceitos indispensáveis à eficácia do instrumento.

2.1 A transição do modelo burocrático weberiano para a nova gestão pública

No início do século XX o trabalho de Max Weber difunde o modelo burocrático como paradigma de administração pública, fundado em instituições que separam o planejamento da execução. O modelo burocrático weberiano é caracterizado pela formalidade, impessoalidade e o profissionalismo. (SECCHI, 2009, p. 350).

Após a Segunda Guerra Mundial as necessidades da nova indústria exigiram a complexificação do aparelho estatal para atender não só às demandas de cunho social, mas também às de natureza econômica, oportunidade em que o estado passou a ser agente econômico para solucionar falhas de mercado.

Em meados do século XX o modelo burocrático apresentou sinais de fadiga por não conseguir responder à crise econômica decorrente dos choques de petróleo e crédito, dando espaço para uma outra abordagem: a Nova Administração Pública.

Diante da incapacidade de resposta do Estado agente econômico, fez-se necessário reduzir o “grau de intervencionismo estatal na economia e na sociedade, bem como combater a considerada ineficácia e ineficiência do modelo de administração pública vigente” (MOE, 2007; PACHECO, 2010, *apud* CAVALCANTE, 2017).

A redução do papel do Estado fez emergir um novo desenho das “estruturas e processos nas organizações do setor público, com o objetivo de obter melhores desempenhos” (CAVALCANTE, 2017, p. 17), um modelo caracterizado por um “gerenciamento da máquina pública baseado nos princípios e nas diretrizes de eficiência, eficácia e competitividade e em instrumentos de gestão oriundos de organizações privadas” (CHRISTENSEN; LÆGREID, 2007; GOLDFINCH, 2009, *apud* CAVALCANTE, 2017, p. 14): a Nova Gestão Pública.

A Nova Gestão Pública adotou o paradigma de mercado, modelo que defende a ideia de que “a determinação dos preços e das quantidades de equilíbrio é feita supondo-se que em todos os mercados sejam de concorrência perfeita” (LEITE, 2012, p. 82) e demanda unicidade e estabilidade. Entretanto “como explicaram Werner Hildebrand e Alan P. Kirman”, “se houver múltiplos equilíbrios, a análise econômica acerca de mercados ‘perde seu interesse intrínseco’” (1988, p. 201, *apud* FIANI, 2011, p. 51).

Para combater as falhas de mercado e consequentes custos de transação demanda-se coordenação, e saber qual é o melhor modo de coordenar as atividades de agentes independentes dotados de interesses divergentes é o grande desafio do desenvolvimento (CHANG, 1996, *apud* FIANI, 2011, p. 57).

“Os custos de transação seriam os custos de se recorrer ao sistema de preços. Em outras palavras, toda vez que se recorre ao mercado para realizar uma transação, incorrem-se em custos” (COASE, 1988, *apud* FIANI, 2011, p. 62), que são distribuídos em três

momentos: 1) localizar a contraparte interessada (*search costs*); 2) negociar com a parte interessada (*bargain costs*); e 3) garantir o cumprimento do contrato (*enforcement costs*).

Douglass North (1990) explica que a avaliação do risco somada aos custos de *enforcement* são determinantes nos custos de transação. Quanto mais acessível a informação, mais simples as relações entre as partes e mais consolidadas as práticas, menores os custos de transação; e quanto maior a complexidade do objeto da troca, mais difícil avaliá-lo e mais custosa será a transação.

O enfrentamento das falhas de mercado exige um alinhamento de interesses por meio de “outro gênero de instituições [...] que não promovam adaptações autônomas, mas favoreçam algum tipo de coordenação” (FIANI, 2011, p. 57).

Nas relações complexas, “para que a transação possa ser preservada, é preciso constituir um arranjo institucional que promova adaptações e ajustes entre as partes de caráter *ex post*” (FIANI, 2013, p. 25), e a maior ou menor probabilidade de sucesso no uso dessa ferramenta determinará maior ou menor impacto nos custos de transação.

Quanto maior a dificuldade de se mensurar o valor de troca e promover o *enforcement* e a percepção de insegurança, maior o impacto nos custos de transação, daí a relevância dos arranjos de natureza *ex post* de natureza autocompositiva, mais eficazes na solução de diferenças.

O modelo administrativo vigente fez emergir uma nova perspectiva de interesse público, que resulta no conceito de constitucionalismo de resultado, para o qual a definição do interesse público “sobressai a introdução do resultado da ação administrativa como parte essencial do conceito de finalidade pública e, nele a evolução da eficácia à eficiência e, desta à efetividade” (MOREIRA NETO, 2003, p. 141).

Os contratos que tratam de serviços e infraestrutura que os governos são incapazes de desenvolverem sozinhos e dependem da participação do setor privado são complexos e caracterizados por sucessivas disputas. A presença de meios rápidos e eficientes de solução dessas disputas são vitais para que a administração possa atrair o maior número de atores

interessados em assumir tais empreitadas, com um incremento da competição, redução de custos e maior efetividade.

2.2 Os meios extrajudiciais de solução de conflitos

Além desses modelos clássicos de soluções extrajudiciais de conflitos: mediação, conciliação e arbitragem, existem diversos outros que surgiram a partir de uma dinâmica econômica transacional, que comporta diversas modelagens contratuais.

Na arbitragem, um terceiro ou um colegiado eleito pelas partes, decidem um determinado conflito em um procedimento caracterizado pela rapidez, informalidade, especialização e confiança dos contendores (DIAS; PEREIRA, 2020). Trata-se de procedimento heterônomo (“método adversarial”), no qual uma das partes se contrapõe à outra, outorgando-se autoridade ao árbitro para solucionar a questão (CAHALI, 2018).

A mediação é regulada pela Lei 13.140 de 26 de junho de 2015 e se trata de atividade técnica exercida por um terceiro imparcial, sem poder decisório que, escolhido ou aceito pelas partes, auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

A conciliação, como esclarece Marinoni (2016, p. 303),

É a colaboração de um terceiro imparcial na tentativa de obtenção da autocomposição do litígio. Esse terceiro possui papel ativo da autocomposição, podendo sugerir soluções para o conflito. O papel do conciliador é mais presente do que o do mediador, na medida em que é sua função sugerir alternativas para a resolução do litígio. Por outro lado, sua finalidade não é examinar todo o contexto do problema, devendo cingir-se à solução do conflito que lhe é submetido (MARINONI, 2016, apud OLIVEIRA 2018, p. 59).

Os Comitês de Resolução de Disputas têm foco na garantia da integridade do fluxo de caixa com vistas a execução tempestiva do contrato.

Trata-se de um:

comitê composto em regra por uma ou três pessoas, independentes das partes contratantes, contratadas para desempenhar um papel de supervisão da execução do projeto e do contrato. Sua principal função é auxiliar as partes a evitar disputas, se possível, ou se não, para auxiliá-los a uma solução rápida, econômica e aceitável resolução de disputas e evitar a necessidade de arbitragem ou litígio (CHARRETT, 2009).

O *mini-trial*, a avaliação do terceiro neutro, o *Consensus Building*, o *design do sistema de disputas* (DSD), são meios já em uso. Em breve, a inteligência artificial e os sistemas de *blockchain* possibilitarão um design de contratos inteligentes, capazes de execução autônoma, mitigando os riscos e a necessidade de *enforcement* e reduzindo os custos de transação.

A resistência no uso de meios extrajudiciais de resolução de conflitos nos contratos com a administração pública com entes nacionais reverberava os princípios do modelo burocrático weberiano, até recentemente predominante, e a jurisprudência pátria manifestou primeiro em relação à arbitragem, concluindo possibilidade do seu uso nos contratos públicos desde que: *i*) haja autorização legislativa e a *ii*) não contrariedade aos princípios de direito administrativo, em especial, a garantia da observância do interesse público, nos termos da Decisão TCU 286/1993, Relator Min. Homero Santos.

As Leis 11.0179/2004; 8.987/1995, 13.129 e 14.133/2021 preveem de forma expressa o uso dos meios alternativos de prevenção e resolução de controvérsias, mas não trata dos critérios subjetivos à sua aplicação, com exceção da Lei de Arbitragem que diz que cabe o seu uso para disciplinar normas que tratem *direito patrimonial disponível*, conceito que se estende aos demais instrumentos.

O correto entendimento do que são *direitos patrimoniais disponíveis* é a pedra angular na aplicação dos meios extrajudiciais de conflitos nos contratos com a administração pública, e a “dificuldade reside, precisamente, em delimitar, dentre o plexo

de direitos de titularidade do Poder Público, aqueles que se enquadram na categoria de direitos patrimoniais disponíveis.” (SCHMIDT, 2016, p. 42).

Destacamos o Enunciado 107 segunda edição da Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de litígios do Conselho da Justiça Federal a definição de direito patrimonial disponível deve observar o critério de negociabilidade da matéria objeto de discussão.

O interesse tem caráter patrimonial não apenas quando seu objeto se reveste de valor econômico, mas também pela aptidão de o inadimplemento ser reparado, compensado ou neutralizado por medidas com conteúdo econômico (TALAMINI, 2005 *apud* BEZERRA, 2019), ou seja, são disponíveis os direitos patrimoniais que podem ser alienados (GRAU, 2002).

A partir da nova lógica da administração pública, voltada para o resultado, o uso dos meios extrajudiciais de solução de conflitos não só é possível, como se impõe, ou seja, o interesse público, que antes era um obstáculo à utilização dos meios extrajudiciais de solução de conflitos, passou a exigir o uso desses instrumentos para a garantia da sua efetividade. O uso dos meios de solução extrajudicial de conflitos “privilegia o interesse público” (GRAU, 2002).

3.3 Sobre os comitês de resolução de disputas

Nos anos seguintes à década de 1950 acirraram-se as disputas pelos contratos públicos de construção, com significativa redução das margens de lucro. Além da maior competitividade na questão da engenharia, os contratos passaram a ter uma maior magnitude econômica e se tornaram mais complexos em decorrência de novas exigências regulatórias, com a introdução de variáveis ambientais e socioeconômicas, além de demandas de grupos de interesses específicos. O novo cenário expandiu em muito a insegurança jurídica e riscos nos contratos, forçando as empreiteiras a buscarem uma maior blindagem que incrementou a ocorrência de litígios e os custos de transação.

A constituição do Comitê se promove a partir da relação contratual específica, podendo ser mais ou menos complexas. Em regra, o Comitê é formado por 3 membros, mas nos casos dos contratos menos complexos pode ter apenas um membro e em outros de maior complexidade pode ser diverso, a exemplo da construção do Aeroporto do Hong Kong, na qual foram indicados 6 (seis) membros com especialidades diversas, que eram convocados em número de 1 (um) ou 3 (três) em função da natureza e complexidade da disputa (CHAPMAN, 1990. Pag 03).

A indústria buscou na arbitragem uma maneira de reduzir os impactos deletérios de uma dinâmica mais complexa, mas essa não se mostrou suficiente por se tratar de um meio adversarial, o que exigiu um arranjo institucional mais eficiente na mitigação dos conflitos, surgindo o Comitê de Resolução de Disputas (DRBF, 2017).

Os Comitês de Resolução de Disputas representam um método de solução interina que mitiga a necessidade de se provocar meios jurisdicionais (JUNIOR; TORRES-FLOWER, 2020, p. 239). Trata-se de um painel formado por especialistas imparciais que, regra geral, se vinculam ao projeto no início da sua execução, auxiliando as partes na prevenção de controvérsias e solução de litígios caso instalada circunstância adversarial, manifestando-se por meio de recomendações ou decisões adjudicativas, tratam-se de arranjos institucionais mais adequados à regulação ex post nos contratos complexos e de longa duração de alto valor econômico. Não se tratam de “[...] mini-arbitrations, mini-mediations or mini-expert determinations, but a very intelligent mixture of all those methods in a one-of-a-kind mechanism that, in some ways, is not exclusive to the construction industry, but has been very connected to it” (GARCIA, 2020).

O uso do Comitê de Resolução de Disputas é fundamental nos contratos estruturados a partir de um *Project Finance*. O *Project Finance* se caracteriza pela

[...] captação de recursos para financiar um projeto de investimento economicamente separável (isto é, cujos ativos possam passar a pertencer a uma empresa criada com o propósito específico de implantar o projeto), no qual os

provedores de recursos vêem o fluxo de caixa do projeto como uma fonte primária de recursos para atender ao serviço de seus empréstimos e obter o retorno sobre seu capital investido no empreendimento. Isso requer uma estruturação complexa envolvendo uma imensa gama de negociações e acordos, não só entre os sócios e financiadores, como também com fornecedores, clientes, empresas seguradoras etc. O resultado dessas negociações gera uma estrutura de compartilhamento de riscos e garantias, que são expressos em diversos instrumentos jurídicos. Uma das principais características de um project finance é a utilização de instrumentos para a atenuação de riscos (MONTEIRO FILHA; CASTRO, 2000, p. 110).

Segundo a Dispute Resolution Board Foundation

In availability-based PPPs one of the biggest risks can be the belief of certain public authorities that, because it is not its own capital project, all risk lies with the SPV. This is then perpetuated by the SPV being obliged, because of how it is funded, to pass all such risks down to its sub-contractors. This is because of the insistence of lenders to the SPV that it, the SPV, is kept practically free from risk. This can compromise any collaborative culture in trying to resolve issues around service delivery, and user expectations. The SPV is usually not resourced itself to manage these projects, relying almost entirely on its sub-contractors project managing the delivery. Pushing down the risks through application of deductions to sub-contractors can result in the SPV and the funders believing that there are no live issues to address. This can mean that any dissatisfaction of the public authority/end user is not identified before it starts to have an effect on the sub-contractors' cash flow and therefore performance through service fee deductions (DRBF, 2017).²

² Nas PPPs, baseadas na disponibilidade, um dos maiores riscos pode ser a crença de certas autoridades públicas de que, por não se tratar de um projeto de capital próprio. Todo o risco é do SPV (Special Propouse Vehiecle). Isso é então perpetuado pelo fato de a SPV ser obrigada, devido à forma como é financiada, a passar todos esses riscos para os seus subcontratantes. Isso se deve à insistência dos credores ao SPV para que ele, o SPV, seja mantido praticamente livre de risco. Isso pode comprometer qualquer cultura colaborativa na tentativa de resolver problemas relacionados à entrega de serviços e às expectativas do usuário. A SPV geralmente não possui recursos próprios para gerenciar esses projetos, confiando quase inteiramente no projeto de seus subcontratados gerenciando a entrega. Reduzir os riscos por meio da aplicação de deduções

Como o Project Finance envolve uma imensa quantidade de acordos e objetivos que entrelaçam execução, operação e geração de caixa, depende umbilicalmente da conclusão da obra, do início de atividades e do faturamento nos prazos previstos, o que torna o uso dos Comitês de Resolução de Disputas estratégico para o sucesso dessa modalidade de operação.

Na esfera administrativa podemos relacionar o conceito de *project finance* aos contratos administrativos de grande porte ou estratégicos vinculados às políticas públicas e, por muitas vezes esses conceitos estão presentes em uma mesma operação, como no caso das Concessões e PPPs.

O sucesso de uma política pública também depende da execução e operação do contrato no modo e prazos avençados. A interrupção da execução de contrato fundamental à implantação de determinada política pública pode até mesmo inviabilizá-la, seja pelo surgimento de novas prioridades, seja por uma disrupção de natureza política.

O uso dos Meios Extrajudiciais de Solução Conflito (MESCS) compõe a solução pacífica das controvérsias indicada no preâmbulo da Constituição Federal, cumpre papel relevante “no âmbito da interpretação e aplicação do direito constitucional” (MENDES; BRANCO, 2022), com assento no princípio constitucional do acesso à justiça, o qual traz de forma implícita o princípio da adequação que não assegura apenas “o acesso à Justiça, mas [...] o acesso para obter uma solução adequada aos conflitos, solução tempestiva, que esteja bem adequada ao tipo de conflito” (WATANABE, 2003).

São, ainda, princípios fundamentais dos Comitês de Resolução de Disputas os princípios da colaboração e boa-fé, essenciais à efetividade no uso de instrumento de natureza autocompositiva.

aos subcontratados pode fazer com que o SPV e os financiadores acreditem que não há problemas reais a serem resolvidos. Isso pode significar que qualquer insatisfação da autoridade pública/usuário final não é identificada antes de começar a afetar o fluxo de caixa dos subcontratados e, portanto, o desempenho por meio de deduções de taxas de serviço (DRBF, 2017).

Os Comitês de Resolução de Disputas devem atuar de forma proativa e preventiva na busca da autocomposição dos interesses das partes, e, por razão, também são princípios relevantes os princípios da prevenção, da celeridade, da independência e da imparcialidade; podem ser permanentes ou *Ad Hoc*, e o que os distingue é o momento da sua constituição. “Em sua configuração tradicional” (FIGUEIREDO; SALLA, 2021).

O Comitê Permanente, também conhecido como “*standing DB*” ou “*full-term DB*”, trata-se de um modelo em que o Comitê é constituído no início da execução do contrato e acompanha a sua execução até a conclusão.

O papel preponderante dos Comitês de Resolução de Disputas não é salvaguardar o interesse das partes per se, mas sim o conjunto do contrato, garantindo a sua conclusão na forma e prazo avençados. Trata-se de uma estrutura cujo escopo é reduzir substancialmente os custos de transação diretos e indiretos que possam emergir após o início da execução do contrato por meios de arranjos *ex post*.

No que se refere à modalidade, os comitês de Resolução de Disputas podem ser: a) *Dispute Review Board- DRB* (comitê de recomendação), o qual emite recomendações não vinculantes; b) *Dispute Adjudication Board (DAB)* (comitê de adjudicação), que emite decisões vinculantes ou c) *Combines Dispute Board (CDB)* (comitê híbrido), que tanto pode atuar emitindo recomendações, como decisões vinculantes ou até mesmo manifestar-se de forma opinativa.

Em caso de não cumprimento imediato de decisão do Comitê, a parte prejudicada deve se valer de um procedimento jurisdicional, seja via arbitral, seja via judicial, e, em ambos os casos, o procedimento deve ser pautado por manifestação final quanto ao mérito da disputa, sendo importante destacar a possibilidade de uma tutela de urgência para dar eficácia à decisão adjudicatória.

3.4 A regulação do uso do comitê de resolução de disputas pela administração pública no Brasil

As Leis federais 8.666/1993, 8.987/1995, 11.079/2004 e 13.448/2017 admitem a aplicabilidade de meios extrajudiciais de solução de conflitos nos contratos administrativos e contemplam a possibilidade do uso dos Comitês de Resolução de Disputas, mas não regulamentam a aplicação deste instrumento, remetendo esta disciplina aos modelos de cláusula utilizados pela iniciativa privada com as necessárias adaptações aos princípios da administração pública.

A primeira manifestação legislativa para tratar especificamente da regulamentação do uso de Comitês de Resolução de Disputas no Brasil nos contratos públicos se deu por meio da Lei 16.873/2018 do Município de São Paulo, regulamentada pelo Decreto Municipal n. 60.067/2021 do Município de São Paulo.

O Município de Belo Horizonte também disciplinou o uso de Comitê de Prevenção e Solução de Disputas para prevenir e para solucionar conflito relativo a direito patrimonial presente em contrato administrativo de execução continuada por meio da Lei Municipal n. 11.241, de 19 de junho de 2020.

O Programa de Parcerias de Investimentos do Governo Federal (PPI) promoveu no ano de 2019 um “*workshop* e consulta pública” para a edição de resolução cujo escopo era aprovar cláusula modelo de solução de controvérsias destinada aos contratos de infraestrutura qualificados no seu âmbito (OLIVEIRA; CARVALHO, 2022, p. 27), que ao final produziu a Nota Técnica no 4/2019, que apresenta a minuta de resolução que “aprova cláusula modelo de solução de controvérsias como boa prática regulatória a ser adotada nos contratos de infraestrutura qualificados no âmbito do Programa de Parcerias de Investimentos da Presidência da República – PPI”.

A cláusula modelo recomendada para o PPI aponta que devem observados os princípios da boa-fé, da cooperação e da conservação dos negócios jurídicos e admite a constituição do Comitê nas formas permanente e ad hoc. Na forma permanente do Comitê

deve ser constituído “em até 60 dias de sua celebração/ nos 60 dias que antecederem o início de fase ou etapa em que haja concentração de investimentos em obras / outro marco temporal pertinente” (CASA CIVIL, 2019).

2.5 O PLS 206/2018 e demais propostas de regulamentação federal

O PLS 206/2018 trata da Regulamentação da Instalação de Comitês de Prevenção e Solução de Disputas em contratos administrativos continuados celebrados pela União e hoje tramita na Câmara Federal como o PL 2.421/2021.

O Congresso decidiu por regulamentar o uso dos Comitês sem aprofundar um entendimento quanto à sua natureza e instrumentalidade, e a proposta original, constituída por 10 artigos, menciona na sua justificativa que utiliza como paradigma a Lei 16.873/2018 do Município de São Paulo.

A proposta inicial do PLS 206/2018 propõe o uso dos Comitês de Prevenção e Solução de Disputas para a solução de conflitos relativos a direitos patrimoniais disponíveis em contratos continuados da Administração Direta e Indireta da União, mas as Emendas n. 1 e 3 transformam substancialmente o projeto para fazer incidir a norma na solução de conflitos relativos a direitos patrimoniais disponíveis em quaisquer modalidades de contratos administrativos da administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Ao final remete-se o PLS 206/2018 alterado à apreciação da Câmara de Deputados, onde passa a tramitar como o PL 2.421/2021, apensando-se PL 9.883/2018 da Câmara Federal.

3. METODOLOGIA

A pesquisa propõe uma abordagem qualitativa: parte com a coleta de dados bibliográficos que tratam dos modelos de gestão pública, da transição do modelo weberiano para o modelo de mercado que inspira a Nova Gestão Pública e da necessidade de inserção de arranjos institucionais capazes de promover uma coordenação *ex post*, coleta dados sobre os meios extrajudiciais de solução de conflitos com ênfase nos Comitês de Resolução de Disputas, por meio de artigos e estudos que tratam dos resultados do uso desses comitês nos contratos públicos e privados, bem como coleta modelos de regras de diversas instituições especializadas para identificar os melhores práticas e paradigmas.

São utilizados textos doutrinários e jurisprudenciais que permitem uma análise da legitimidade e relevância do uso dos meios de resolução extrajudiciais de conflitos nos contratos públicos, em especial, dos Comitês de Resolução de Disputas, para ao final comparar tais dados com as propostas de regulamentação a partir do PLS 206/2018 (BRASIL, 2021a), as demais propostas legislativas e o uso desses comitês pela administração pública.

Há uma inevitável interação entre o objeto de estudo e o pesquisador, que promove atividade interpretativa a partir dos dados e informações coletadas para promover as seguintes ações: a) relacionar os aspectos histórico-sociais dos modelos de gestão pública e a natureza do atual modelo; b) analisar a dinâmica de solução de conflitos que exsurtem do atual modelo, por meio de instituições e arranjos institucionais de caráter *ex ante* e *ex post*; c) avaliar e abordar a relevância dos meios extrajudiciais de resolução de conflitos, como arranjos institucionais *ex post* a serviço do modelo de gestão pública vigente; d) promover um corte metodológico para aprofundar o estudo dos Comitês Extrajudiciais de Conflitos, suas modalidades e desenhos, a sua aplicação no cenário internacional, e ao final e) apresentar uma proposta de balizas para uma regulamentação que melhor se adeque aos princípios o atual modelo de gestão pública.

4. Resultados e Discussões

A diversidade de tipologia dos meios de resolução extrajudiciais de solução de conflitos tem como escopo permitir o uso do meio mais adequado a cada relação contratual em espécie.

Na esfera privada o desenho da cláusula de meio de solução extrajudicial de conflitos admite qualquer estrutura, o mesmo não ocorrendo quando se trata do uso destes instrumentos nos contratos públicos, já que deve ter previsão em lei e é limitada a matéria que pode ser abordada: direito patrimonial disponível com observância dos princípios de direito público.

Os contratos públicos comportam diversas possibilidades e interesses, e sua relevância econômica é proporcional ao ente federativo, já que contempla uma grade que se inicia com a União e chega a municípios com menos de 5.000 habitantes.

A diversidade de temas, complexidade, relevância estratégica demanda uma extensa margem de possibilidades na construção da cláusula de Comitês de Resolução de Disputas, como vimos no caso da construção do aeroporto de Hong Kong que dispunha de um total de seis componentes, que podiam ser convocados em número de 1 ou 3 a depender da matéria e sua complexidade.

As propostas legislativas federais concentradas no PL 2.421/2021 estabelecem limites que prejudicam o uso do instrumento, a exemplo da aplicação apenas na modalidade *ad hoc* e a exigência de um membro com formação jurídica para atuar como presidente.

O PLS 206/2018 também é omissivo em diversas questões fundamentais ao sucesso do instrumento, omissões que devem ser supridas, reposicionado como norma geral que permita regulamentação por cada ente da federação para adequar-se aos seus interesses individuais, uma vez que como está redigido fere o princípio federativo.

Quanto mais a lei limita as possibilidades de desenho do instrumento mais se estreita a possibilidade de se adequar o instrumento às relações contratuais em espécie, já que a aplicador da norma deve observar os limites previstos em lei.

Após a análise das propostas de regulação federal, que propõe estender a normas as demais entes federativos, entendemos que a proposta prejudica a todos. Prejudica a União porque limita as possibilidades e utilidade da aplicação dos instrumentos, prejudica os demais entes federativos por não considerar as significativas diferenças entre os entes, principalmente quando se tratam dos Estados menos abastados e a quase totalidade dos municípios.

Ao promover o engessamento do instituto a norma federal prejudica a própria União, tornando imprestável o uso do instrumento em determinados casos e ineficiente em outros e, mais grave, torna inacessível o instrumento à grande maioria dos entes federativos por ser a União o paradigma da norma, o que torna imperiosa a alteração na proposta legislativa para admitir o total alargamento das possibilidades de desenho da cláusula de Comitê de Resolução de disputas e o ajuste a todas as variantes contratuais a partir da ação das instituições especializadas, cabendo à norma apenas definir os limites de aplicação para garantia de observância do interesse público.

Quanto a União pretende definir como os demais entes devem usar o instrumento configura-se uma clara violação ao princípio federativo, pois ela se impõe como um paradigma que não atende às necessidades específicas de cada ente.

A solução para esse impasse é a construção de uma norma genérica, que discipline integralmente o instituto, uma norma que admite todo e qualquer desenho, atribuindo a cada ente federativo a competência da regulamentação do uso dos Comitês de Resolução de Disputas a partir de suas demandas específicas, como ocorre com a Lei de Mediação.

A norma deve prever a possibilidade de uso tanto da tipologia permanente, também denominada “*standing DB*” ou “*full-term DB*”, como a *ad hoc*, posto que tais tipologias atendem interesses distintos, e ao se excluir o uso de um ou de outro cria-se impedimento o uso adequado do instrumento.

Os Comitês podem ser constituídos nas modalidades: a) Comitê de Revisão; b) Comitê de Adjudicação e c) Comitê híbrido. Algumas instituições privadas optam pela não

utilização do modelo híbrido, a exemplo da CCBC, mas se recomenda que a norma legal admita todas as modalidades, como apontam as leis em vigor e os projetos de lei propostos no âmbito federal.

A norma deve dispor que a incidência de astreintes ou multa pelo não cumprimento da decisão adjudicativa independe da manifestação jurisdicional meritória posterior favorável. Assim, mesmo que a decisão jurisdicional posterior desconstrua a decisão adjudicativa, tal fato não pode desconstruir a condenação em multa ou astreintes pelo não cumprimento da mesma de imediato.

É importante que a norma disponha sobre a admissão do uso da Recomendação ou Decisão, ou mesmo cópia dos documentos produzidos pelo Comitê como elemento de instrução probatória nos procedimentos jurisdicionais, com exceção das atas que tratam de conciliação preliminar, já que as recomendações e decisões emitidas pelo Comitê sujeitas a uma posterior decisão jurisdicional em regra são confirmadas, o que desestimula a jurisdicionalização.

A lei deve introduzir norma processual para determinar o deferimento liminar do cumprimento da decisão vinculativa, sujeita a revisão meritória posterior, ratificando o princípio *“pay now, claim later”*, admitindo o não deferimento apenas em casos de excepcional gravidade, em razão de dolo ou fraude.

O Comitê de Resolução de disputas deve ser um instrumento de garantia de efetividade do contrato, o seu propósito é zelar pelo cumprimento integral e tempestivo, devendo ser valorizada a decisão adjudicatória.

A regulamentação não pode ser uma barreira, deve atuar como incentivo. Na construção de uma Política Pública de Gestão de Conflitos é fundamental o papel das instituições especializadas na divulgação da introdução de cláusulas e aplicação dos Meios Extrajudiciais de Solução de Conflitos, em especial os Comitês de Resolução de Disputas.

As Instituições Especializadas não só dispõem de maior experiência, como promovem uma constante reavaliação de procedimentos por atuarem de forma próxima

com a iniciativa privada e seus processos disruptivos, de sorte que a lei deve ser uma norma aberta a admitir tal evolução.

O interesse das Instituições especializadas não colide com o interesse da Administração, o que permite que atuem em colaboração no processo de transformação cultural indispensável à desjudicialização dos conflitos administrativos.

O caminho para a ampliação do uso dos Comitês de Resolução de Disputas nos contratos públicos perpassa não só pela regulamentação do seu uso, como demanda uma ação de conscientização dos gestores em todos os níveis na criação de estruturas de gestão com o escopo de promover a política de gestão de conflitos por meio de treinamento e bonificações pela conclusão tempestiva e adequada dos contratos.

A integração do Estado com as Instituições especializadas no fomento ao uso dos meios autocompositivos pela Administração Pública e a regulação que dá ao administrador maior segurança jurídica no uso dos meios extrajudiciais de resolução de disputas é o caminho para uma maior eficiência na execução dos contratos públicos.

5. Considerações finais

O Brasil ainda mantém uma cultura de litígio que conduz as partes a sujeitarem as controvérsias nas relações jurídico contratuais à apreciação do judiciário, cada vez mais sobrecarregado. O uso do sistema multiportas como meio de solução de controvérsias no Brasil ainda é incipiente, e é mais rara ainda a aplicação da cláusula de Dispute Board nos contratos públicos nacionais.

Os Comitês de Resolução de Disputas são procedimentos modernos e eficientes de ajustes *ex post* cujo uso é manifestamente vantajoso nos contratos complexos e estratégicos, e impacta positivamente na mitigação dos riscos dos *Project Finance* e dos processos de implantação de políticas públicas a eles vinculados.

Ocorre que sucesso na implementação de uma política de solução extrajudicial de litígios não perpassa apenas pela criação de uma ambiência normativa favorável ao uso dos MESCs, faz-se necessário reformar a cultura de litígio dos gestores públicos, e tal objetivo demandará um esforço de todos os entes federativos em parceria com as instituições especializadas.

A construção de uma percepção de eficiência ao invés de riscos por meio de uma regulação adequada a cada proposta contratual, o treinamento e incentivo ao uso desses instrumentos, contextualizando-os aos parâmetros do atual modelo de gestão pública são indispensáveis ao sucesso na aplicação dos meios extrajudiciais de solução de conflitos pela administração pública.

6. Referências

BEZERRA, Rafael. Arbitrabilidade objetiva no âmbito da administração pública: uma discussão com foco no setor portuário brasileiro. **Coletânea de Pós-Graduação**, Instituto Serzedello Côrrea, Escola Superior do Tribunal de Contas da União, Brasília, v. 4, n. 19, 2019. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/arbitrabilidade-objetiva-no->

ambito-da-administracao-publica-uma-discussao-com-foco-no-setor-portuario-brasileiro.htm. Acesso em: 23 abr. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 286/1993c. Rel. Min. Homero Santos. ATA 29/1993 de 04.08.1993, p. 11.192. TCU. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordaocompleto/*/NUMACORDAO%253ª286%2520ANOACORDAO%253ª1993%2520RELATOR%253ª%2522HOMERO%2520SANTOS%2522%2520COLEGIADO%253ª%2522Plen%25C3%25ª1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520. Acesso em: 23 abr. 2021.

CAHALI, Francisco. Curso de Arbitragem. 7. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2018.

CASA CIVIL. Secretaria Especial do Programa de Parcerias de Investimentos. Secretaria de Transportes. Nota Técnica 04. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/orgaos/seppi/centrais-de-conteudo/documentos/notatecnica4.pdf/view>. Acesso em: 30 set. 2022.

CAVALCANTE, Pedro. Gestão Pública Contemporânea: do movimento gerencialista ao Pós-NPM. Distrito Federal: IPEA, 2017.

CHANG, Há-Joon. The political economy of industrial policy. Nova York: Palgrave Macmillan, 1996.

CHARRETT, Donald. Dispute Boards and Construction Contracts. The Vicotiran Bar Continuing Professional Development Program. **FIDIC – International Federation of**

CHAPMAN, Peter. Dispute Boards, 1990. Disponível em <https://www.fidic.org/sites/default/files/25%20Dispute%20Boards.pdf>. Acesso em 04.02.2023.

CHRISTENSEN, T.; LAEGREID, P. The whole-of-government approach to public sector reform. **Public Administration Review**, v. 67, n. 6, p. 1.059-1.066, 2007.

COASE, Ronald H. The problem of social cost. **Journal of law and economics**, Chicago, v. 3. p. 1-44, 1960 [Reimpresso em COASE, Ronald H. The firm, the market, and the law. Chicago: The university os Chicago Press, 1988].

CONGRESSO NACIONAL. Projeto de Lei do Senado n. 206, de 2018. Ementa: Regulamenta a instalação de Comitês de Prevenção e Solução de Disputas em contratos administrativos continuados celebrados pela União. **Portal do Congresso Nacional.** Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/materias-bicamerais/-/ver/pls-206-2018>. Acesso em: 20 ago. 2021.

CONGRESSO NACIONAL. Projeto de Lei Câmara dos Deputados PL 2.421/2021. Ementa: Regulamenta a instalação de Comitês de Prevenção e Solução de Disputas em contratos administrativos continuados celebrados pela

UNIÃO. Portal Câmara dos Deputados. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2289398>. Acesso em: 12 ago. 2021.

DIAS, Ricardo; PEREIRA, Diogo. Justiça multiportas e os conflitos envolvendo a administração pública: arbitragem e os interesses públicos disponíveis. **Revista Jurídica**, [S. l.], v. 3, n. 60, p. 361-383, ago. 2020. ISSN 2316-753X. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/4186/371372512>. Acesso em: 18 ago. 2021. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v3i60.4186>.

DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION (DRBF). Guidance on the Use of Dispute Boards in Public Private Partnership (PPP) Projects. DRB, 2017. Disponível em: <https://www.drb.org/assets/White-Paper-Guidance-on-the-Use-of-Dispute-Boards-in-PPP-Projects-28-April-2017.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2022.

FIANI, Ronaldo. Cooperação e Conflito: instituições e desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2011.

FIANI, Ronaldo. Arranjos Institucionais e Desenvolvimento: o papel da coordenação em estruturas híbridas. Texto Para Discussão 1815, IPEA, Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, Brasília, 2013. Disponível em: [TD_1815.pdf \(ipea.gov.br\)](#). Acesso em: 14 abr. 2022.

GARCIA, Roberto. Why Dispute Boards Are An Excellent Dispute-Resolution Tool During The COVID-19 Crisis. AmericanBAR Association, 2020. Disponível em: https://www.americanbar.org/groups/construction_industry/publications/under_constructi

on/2020/summer2020/why-dispute-boards-are-an-excellent-dispute-resolution-tool/.
Acesso em: 08 out. 2022.

GOLDFINCH, S.; WALLIS, J. (Eds.). International handbook of public management reform. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2009.

GRAU, Eros Roberto. Arbitragem e contrato administrativo. **Revista da Faculdade de Direito da UFRGS**, v. 21, n. 21, mar. 2002. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/revfacdir/article/view/72370/40935>. Acesso em: 24 maio 2022.

JUNIOR, Albert; TORRES-FOWLER, R. Zachary. Dispute Boards: A Different Approach to Dispute Resolution. Comparative Law Yearbook of International Business, Philadelphia, USA, 2020. Disponível em: <https://www.troutman.com/images/content/2/3/v3/234443/Bates-Torres-Fowler-Dispute-Boards-Chapter-Intl-Mediation-04-202.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2022.

LEITE, André Luis Da Silva. **Microeconomia I:** livro didático. Design instrucional de João Marcos de Souza Alves. Palhoça: UnisulVirtual, 2012. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/21736/1/fulltext.pdf> Acesso em: 14 abr. 2022.

LODGE, M.; GILL, D. Toward a new era of administrative reform? The Myth of Post-NPM in New Zealand. **Governance**, v. 24, n. 1, p. 141-166, 2011.

MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz; MITIDIERO, Daniel. Novo Código de Processo Civil Comentado, atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

MENDES, Gilmar; BRANCO, Paulo. Curso de Direito Constitucional. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2022.

MOE, T. M. La teoría positiva de la burocracia pública. In: ACUÑA, C. H. (Org.). Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: retomando el debate de ayer para fortalecer el actual. Buenos Aires: Proyecto de Modernización del Estado, 2007. p. 527-554.

MONTEIRO FILHA, Dulce C.; CASTRO, Marcial P. S. De. Project Finnce para a Industria: Estruturação e Financiamento. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, RJ, 2000. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/13419/2/RB%2014%20Project%20Fina>

nce%20para%20a%20Indústria_Estruturação%20de%20Financiamento_P_BD.pdf. Acesso em: 06 set. 2022.

MOREIRA NETO, Diogo Figueiredo. Novos Institutos Consensuais da Ação Administrativa. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 231, p. 129-156, jan./mar. 2003. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/45823/45108>. Acesso em: 02 jun. 2022.

MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE. Lei Municipal n. 11.241, de 19 de junho de 2020. Leis Municipais. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/mg/b/belo-horizonte/lei-ordinaria/2020/1125/11241/lei-ordinaria-n-11241-2020-regulamenta-a-utilizacao-de-comite-> Acesso em: 30 set. 2022.

MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. Lei n. 16.873, de 22 de fevereiro de 2018. Câmara Municipal de São Paulo. Disponível em: documentacao.saopaulo.sp.leg.br/iah/fulltext/leis/L16873.pdf. Acesso em: 30 set. 2022.

MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. Decreto 60.067, de 10 de fevereiro de 2021. Legislação Municipal, Prefeitura de São Paulo. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-60067-de-10-de-fevereiro-de-2021>. Acesso em: 13 out. 2022.

NORTH, Douglas. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990, *apud* FIANI, 2011.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de; CARVALHO, Thaís Strozzi Coutinho. Comitês de Resolução e Prevenção de Disputas (dispute boards) nos contratos de concessão de rodovias federais: primeiras impressões e prospecções no direito administrativo brasileiro. *In: DIREITO e Infraestrutura no Brasil: temas relevantes em transportes terrestres e tópicos transversais. Parte 2.* Brasília: Publicações da Escola da AGU, 2022. Disponível em: <https://seer.agu.gov.br/index.php/EAGU/article/view/3066>. Acesso em: 02 out. 2022.

OLIVEIRA, Patrícia Roberta Leite; NUNES, Tiago. Sistema multiportas para solução adequada de conflitos de interesses: mediação, conciliação e arbitragem. **Direito & Realidade**, v. 6, n. 6, p. 56-74, 2018. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/direito-realidade/article/view/1388/965>. Acesso em: 01 nov. 2022.

PACHECO, R. S. (Orgs.). Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI. Rio de Janeiro: FGV, 2010. p. 183-218

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6691>. Acesso em: 02 nov. 2022.

SCHMIDT, Gustavo R. **A arbitragem nos conflitos envolvendo a administração pública: uma proposta de regulamentação.** Dissertações (Mestrado Acadêmico em Direito da Regulação) – Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/16218>. Acesso em: 10 jun. 2022.

TALAMINI, Eduardo et al. Arbitragem e Parceria Público-Privada (PPP). In: TALAMINI, Eduardo; JUSTEN, Monica Spezia. **Parcerias Público-Privadas: Um enfoque multidisciplinar.** São Paulo: RT, 2005.

WATANABE, Kazuo. Modalidade de Mediação. Série Cadernos do CEJ, Brasília, v. 22, 2003. Disponível em: https://processoemdebate.files.wordpress.com/2010/09/mediac3a7c3a3o_kazuo_watanabe.pdf. Acesso em: 10 out. 2022.

