

IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFRSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Ednilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Educação Jurídica

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

Eventos:

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Comissão Especial

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

F723

Formas consensuais de solução de conflitos [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Cristian Kiefer Da Silva; Fabiano da Rosa Tesolin; Paulo Cezar Dias – Florianópolis: CONPEDI, 2026.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-574-3

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Constituição, Processo e Justiça Social: o papel da jurisdição constitucional na efetivação de direitos

2. Formas consensuais. 3. Solução de conflitos. IX Encontro Virtual do CONPEDI (2: 2026: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Apresentação

O IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI – EVC ocorreu nos dias 22, 23, 24, 25 e 26 de junho de 2026, cujo tema foi: CONSTITUIÇÃO, PROCESSO E JUSTIÇA SOCIAL: O PAPEL DA JURISDIÇÃO CONSTITUCIONAL NA EFETIVAÇÃO DE DIREITOS. Dentre as diversas atividades acadêmicas empreendidas neste evento, tem-se os grupos de trabalho temáticos que produzem obras agregadas sob o tema comum. De forma atenta aos desafios para a construção de uma sociedade verdadeiramente livre, efetivamente justa e concretamente solidária, o Conselho Nacional das Pós Graduações em Direito (CONPEDI) buscou reunir diversos pensadores, autores e pesquisadores do direito e de ciências congêneres, em ambiente de multirelacionamento direto, convergente ou transversal com as políticas públicas, resultando numa gama de produção de artigos científicos, aprovados e, posteriormente, apresentados em Grupos de Trabalhos, entre eles o denominado FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS I, cabendo, honrosamente, a Coordenação aos Professores Doutores: CRISTIAN KIEFER DA SILVA, FABIANO DA ROSA TESOLIN e PAULO CEZAR DIAS. O grupo de trabalho serviu como palco da discussão de trabalhos que ora são publicados, tendo como fundamento textos apresentados por atores pertencentes às instituições públicas e privadas de ensino e que lidam com diversas facetas deste objeto fundamental de estudos para a doutrina contemporânea brasileira. Com o objetivo de dinamizar a leitura, os artigos foram dispostos considerando a aproximação temática, a seguir declinados:

1. A CONSENSUALIDADE NO PROCESSO ESTRUTURAL: O SISTEMA MULTIPORTAS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE CONFLITOS COMPLEXOS

5. A REGULAÇÃO RESPONSIVA COMO POLÍTICA PÚBLICA DE DEFESA DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO PROCON-MG A PARTIR DA RESOLUÇÃO PGJ N.º 57/2022
6. ANTAGONISMOS ESTRUTURAIS: PRESSUPOSTO DA GESTÃO DE CONFLITOS SECUNDÁRIOS
7. AUTOCOMPOSIÇÃO NA ERA DIGITAL: ANÁLISE DA EFETIVIDADE DA RESOLUÇÃO DE DISPUTAS ONLINE E SUA VALIDAÇÃO JURISPRUDENCIAL
8. DO DANO DIGITAL À REPARAÇÃO CONSENSUAL: DEEPFAKES ESCOLARES, JUSTIÇA RESTAURATIVA E DIREITOS DA PERSONALIDADE
9. DO DEMANDISMO À RESOLUTIVIDADE: UMA ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO NA TUTELA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE SAÚDE EM GOVERNADOR VALADARES (2021-2025)
10. ENTRE A JURISDIÇÃO ESTATAL E A ARBITRAGEM: UMA ANÁLISE DOS LIMITES INSTITUCIONAIS NA TUTELA DOS DIREITOS DIFUSOS
11. ENTRE A REJEIÇÃO E O RECONHECIMENTO: A FAMÍLIA E A IDENTIDADE TRANS SOB A ÓTICA DOS DIREITOS DA PERSONALIDADE
12. GESTÃO DE CONFLITOS EM CONTRATOS DE LONGA DURAÇÃO: A FUNÇÃO ESTRATÉGICA DAS CLÁUSULAS ESCALONADAS MED-ARB
13. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO EXTRAJUDICIAL: EFICIÊNCIA ECONÔMICA, REDUÇÃO DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO E ACESSO À JUSTIÇA

16. MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM COMO FERRAMENTAS ESSENCIAIS NO DIREITO EMPRESARIAL

17. O INCENTIVO ESTATAL À JUSTIÇA MULTIPORTAS COMO ESTRATÉGIA DE ACESSO À JUSTIÇA E REDUÇÃO DA LITIGIOSIDADE EXCESSIVA

18. O PAPEL DESAFIADOR DA JUSTIÇA RESTAURATIVA NA TRANSFORMAÇÃO DOS CONFLITOS ESCOLARES

19. O PROCESSO ESTRUTURAL COMO FERRAMENTA PARA A PROTEÇÃO INTEGRAL DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES INSERIDOS EM CONFLITOS JURÍDICO-FAMILIARES

20. O SISTEMA DE MEDIAÇÃO JUDICIAL NAS AMÉRICAS – UM OLHAR TRANSDISCIPLINAR COM O OBJETIVO DE GARANTIA DO ACESSO À JUSTIÇA E DA EFETIVIDADE DO PROCESSO

21. O TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA DA EMPRESA HYDRO NO MUNICÍPIO DE BARCARENA SOB A ANÁLISE DO PRAGMATISMO JURÍDICO DE RICHARD POSNER.

22. POLÍTICAS PÚBLICAS PARA ACESSO À JUSTIÇA DE GRUPOS VULNERÁVEIS POR MEIO DE SOLUÇÕES EXTRAJUDICIAIS DE CONFLITOS

23. RACIONALIDADE GERENCIAL À CONSENSUAL: O PAPEL DO DIÁLOGO NA RECONFIGURAÇÃO DA ATUAÇÃO ESTATAL EM CONFLITOS EMPRESARIAIS

24. REGULAMENTAÇÃO E EFICÁCIA DA MEDIAÇÃO NA UNIÃO EUROPEIA COM

do CONPEDI, uma vez que se constitui atualmente o mais importante fórum de discussão da pesquisa em Direito no Brasil, e, portanto, ponto de encontro de pesquisadores das mais diversas regiões do Brasil e exterior.

Por fim, reiteramos nosso imenso prazer em participar da apresentação desta obra e do CONPEDI, desejando excelente leitura a todos e todas.

Professores Coordenadores do Grupo de Trabalho:

PROF. DR. CRISTIAN KIEFER DA SILVA – PUC-MG/UMA/SKEMA BUSINESS SCHOOL

PROF. DR. FABIANO DA ROSA TESOLIN – INSTITUIÇÃO TOLEDO DE ENSINO

PROF. DR. PAULO CEZAR DIAS – UNIVEM-SP/UNIP-SP

RACIONALIDADE GERENCIAL À CONSENSUAL: O PAPEL DO DIÁLOGO NA RECONFIGURAÇÃO DA ATUAÇÃO ESTATAL EM CONFLITOS EMPRESARIAIS

FROM MANAGERIAL TO CONSENSUAL RATIONALITY: THE ROLE OF DIALOGUE IN RECONFIGURING STATE ACTION IN BUSINESS CONFLICTS

Johnny Edson Souza Vieira de Jesus ¹

Marcia Walquiria Batista dos Santos ²

Resumo

O artigo analisa a transformação da racionalidade da Administração Pública contemporânea, com foco na transição do paradigma gerencial para a incorporação da consensualidade na gestão de conflitos empresariais. Parte-se do problema de pesquisa consistente em compreender se a consensualidade representa uma reconfiguração da racionalidade decisória estatal ou sua rearticulação sob novas formas de legitimação em quadro analítico de interação entre Administração Pública e agentes privados. Adota-se abordagem qualitativa, de natureza teórico-normativa, com base na análise crítica da produção acadêmica especializada e dos marcos normativos que institucionalizam mecanismos consensuais no ordenamento jurídico brasileiro. O estudo demonstra que o modelo gerencial, embora relevante para a racionalização da atuação estatal, revela limitações tendo em vista cenários marcados por elevada complexidade relacional, especialmente em conflitos decorrentes de relações contratuais e regulatórias. Nesse cenário, a consensualidade emerge como elemento estruturante de um novo paradigma, orientado pela construção compartilhada de soluções, pela coordenação de interesses e pela incorporação de dimensões dialógicas na decisão administrativa. Conclui-se que a consensualidade não implica a supressão das prerrogativas estatais, mas sua reconfiguração, contribuindo para a construção de decisões mais legítimas, adequadas e compatíveis com a complexidade das relações institucionais contemporâneas.

Palavras-chave: Administração pública, Conflitos empresariais, Consensualidade administrativa, Governança pública, Racionalidade decisória

Abstract/Resumen/Résumé

interactions between Public Administration and private actors. The study adopts a qualitative, theoretical-normative approach, based on a critical analysis of specialized scholarship and the legal frameworks that institutionalize consensual mechanisms within the Brazilian legal system. The findings demonstrate that the managerial model, although relevant for rationalizing state action, reveals limitations when applied to contexts marked by high relational complexity, particularly in conflicts arising from contractual and regulatory relationships. In this scenario, consensuality emerges as a structuring element of a new paradigm, oriented toward the shared construction of solutions, coordination of interests, and incorporation of dialogical dimensions into administrative decision-making. It is concluded that consensuality does not imply the abandonment of state prerogatives, but rather their reconfiguration, contributing to more legitimate and context-sensitive decisions aligned with the complexity of contemporary institutional relations.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Business conflict, Consensual administrative action, Decision-making rationality, Public administration, Public governance

1 INTRODUÇÃO

A evolução da Administração Pública contemporânea revela não apenas a incorporação de novas técnicas de gestão, mas uma transformação mais profunda na racionalidade que orienta o exercício do poder estatal. As mudanças estruturais decorrentes da globalização e da crescente complexidade das demandas sociais contribuíram para a revisão dos modelos tradicionais de atuação administrativa. Nesse contexto, observa-se a consolidação de um paradigma gerencial orientado pela eficiência, pelo desempenho e pela racionalização da decisão pública.

Todavia, a centralidade atribuída à racionalidade instrumental revela-se progressivamente insuficiente em face de arranjos marcados por elevada densidade relacional, especialmente aqueles que envolvem a interação entre Administração Pública e iniciativa privada na prestação de serviços públicos e na execução de atividades de interesse coletivo. A complexidade desses arranjos tem sido apontada como indicativa de limitações do modelo gerencial, notadamente no que se refere à sua capacidade de lidar com controvérsias que transcendem a lógica estritamente técnica, exigindo soluções capazes de considerar a multiplicidade de interesses envolvidos e os impactos sociais decorrentes da decisão administrativa.

Nesse cenário, emerge a consensualidade como elemento relevante de reconfiguração da atuação estatal, não apenas como ampliação do repertório procedimental, mas como indicativo de uma transformação na própria racionalidade da decisão administrativa. A incorporação de mecanismos dialógicos, participativos e cooperativos tem sido compreendida como indicativa à transição de um modelo centrado na imposição unilateral para uma forma de atuação orientada pela construção compartilhada de soluções, especialmente em ambientes envolvendo relações empresariais e serviços públicos sensíveis.

Diante desse quadro, o problema de pesquisa consiste em compreender em que medida a consensualidade administrativa representa uma reconfiguração da racionalidade decisória estatal ou, alternativamente, a sua rearticulação sob novas formas de legitimação em ambientes de interação entre Administração Pública e agentes privados.

Parte-se da hipótese de que a consensualidade representa uma transformação relevante na forma de atuação estatal, ao incorporar mecanismos de diálogo e construção compartilhada de soluções, contribuindo para a adoção de decisões mais adequadas à complexidade das relações institucionais contemporâneas.

O estudo adota abordagem qualitativa de natureza teórico-normativa, com base em análise crítica do referencial teórico e doutrinário e dos marcos normativos relevantes à consensualidade administrativa. O método consiste na reconstrução dogmática do paradigma gerencial e na identificação de seus limites a partir de categorias analíticas da teoria do Estado e da governança pública, bem como na análise interpretativa das normas que institucionalizam mecanismos consensuais no ordenamento jurídico brasileiro. A investigação possui caráter explicativo, buscando compreender a transformação da racionalidade decisória estatal em estruturas de elevada complexidade relacional.

2 RACIONALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

A transformação da Administração Pública contemporânea está diretamente associada à crise do Estado e à reconfiguração de suas funções no cenário da globalização, que impuseram a necessidade de revisão dos modelos tradicionais de atuação estatal. Nesse cenário, a emergência da Administração Pública gerencial representa não apenas a adoção de novas técnicas de gestão, mas, sobretudo, a incorporação de uma racionalidade orientada à eficiência, ao desempenho e à obtenção de resultados (Bresser-Pereira, 1998).

Sob esse prisma, a consolidação do modelo gerencial pode ser compreendida como resposta tanto à crescente complexidade das estruturas administrativas quanto à necessidade de legitimação da atuação estatal diante de uma sociedade cada vez mais exigente e plural, na qual a eficiência passa a constituir elemento central de validação das decisões públicas (Bresser-Pereira 1996). Essa racionalidade, contudo, revela limitações quando aplicada à realidade marcadas por elevada complexidade relacional, como aquelas que envolvem a interação entre a Administração Pública e agentes privados.

Conforme destacam Perez e Forgiarini (2016), um dos pressupostos desse modelo reside na participação de entes autônomos na Administração Pública, diretamente vinculada ao processo de descentralização administrativa e à redefinição das formas de atuação estatal, que passam a admitir maior flexibilidade organizacional e distribuição de competências.

Nessa linha, a privatização configura-se como elemento estruturante da lógica gerencial, sendo compreendida como a delegação de bens e competências à sociedade civil, em consonância com a transformação do papel do Estado, que deixa de atuar como prestador direto de serviços para assumir funções de indução, regulação e fomento das atividades econômicas e sociais. Tal dinâmica se articula com a descentralização ao permitir a transferência da execução de serviços públicos a entidades externas à estrutura estatal, dotadas de maior autonomia e flexibilidade em relação aos mecanismos tradicionais da Administração Pública (Perez; Forgiarini, 2016).

A reconfiguração das formas de atuação estatal, contudo, não se limita ao fenômeno das privatizações. A intensificação das relações entre a Administração Pública e a iniciativa privada também se manifesta por meio da criação de novos arranjos institucionais e instrumentos jurídicos de cooperação, impulsionados pela globalização e pela busca por maior eficiência administrativa. Nesse cenário, ampliam-se os mecanismos de participação de entes não estatais na execução de atividades de interesse público, consolidando uma atuação estatal menos centralizada e mais orientada à articulação com o mercado, como evidenciam as concessões de serviços públicos, as organizações sociais, as organizações da sociedade civil, as parcerias público-privadas e os novos regimes contratuais previstos na legislação contemporânea (Brasil, 1998; Brasil, 1999; Brasil, 2004; Brasil, 2014; Brasil, 2021).

O compartilhamento de tarefas e responsabilidades entre o Estado e a iniciativa privada, frequentemente associado à busca por maior eficiência administrativa e ao aproveitamento das capacidades do setor privado, não se apresenta como um movimento isento de riscos. Quando ultrapassa determinados limites, essa forma de atuação pode gerar repercussões sociais e políticas relevantes, afetando a legitimidade da atuação estatal e tensionando os próprios fundamentos da Administração Pública (Pessoa, 2024).

A partir desses elementos, observa-se que a Administração Pública gerencial não se limita à adoção de instrumentos voltados à eficiência, mas se estrutura a partir de uma racionalidade

específica, na qual a decisão administrativa é concebida como resultado de um cálculo técnico orientado à maximização de resultados e à otimização dos recursos disponíveis. Sob esse enfoque, a estrutura conflitiva das relações sociais tende a ser reduzida a parâmetros gerenciáveis, submetidos a critérios de desempenho e eficiência.

Essa predominância da lógica instrumental na atuação estatal implica uma compreensão restrita do próprio conceito de desempenho na Administração Pública, frequentemente limitado a indicadores de eficiência e eficácia. Tal redução, contudo, revela-se insuficiente para abarcar a complexidade das decisões públicas, sobretudo quando se consideram dimensões substantivas, como a relevância social e a efetividade das ações estatais, evidenciando a necessidade de ampliação dos critérios de avaliação da atuação administrativa (Vieira; Brulon, 2013).

3 LIMITES DO MODELO GERENCIAL NA GESTÃO DE CONFLITOS EMPRESARIAIS

Embora a Administração Pública gerencial tenha representado um avanço significativo em relação ao modelo burocrático, especialmente pela incorporação de critérios de eficiência, desempenho e racionalização da atuação estatal, sua aplicação revela limitações quando confrontada com situações marcadas por elevada dinâmica relacional, como aqueles que envolvem conflitos empresariais.

A insuficiência do modelo gerencial torna-se ainda mais evidente quando se considera a limitação estrutural do próprio Estado na regulação de fenômenos econômicos globalizados. A intensificação da atuação de empresas transnacionais, aliada à fragmentação dos centros de poder e à crescente extraterritorialidade das relações econômicas, revela a dificuldade dos Estados em exercer controle efetivo sobre atividades que transcendem suas fronteiras jurídicas e institucionais (Montesinos Padilla, 2019). Tal cenário sugere que a racionalidade gerencial, ao privilegiar critérios instrumentais, revela-se insuficiente para lidar com conflitos marcados por elevada complexidade relacional.

A transferência da execução de serviços públicos à iniciativa privada, por meio de instrumentos como concessões, privatizações e terceirizações, tende a deslocar o eixo de definição das políticas públicas, favorecendo a influência do mercado na conformação da agenda estatal.

Nessa configuração institucional, emerge o risco de captura do regulador, fenômeno caracterizado pela progressiva confusão entre o interesse público e os interesses dos agentes privados regulados, comprometendo a autonomia decisória da Administração Pública (Dasso Júnior, 2016).

Além disso, a racionalidade subjacente à Nova Gestão Pública, fortemente orientada por critérios econômicos e gerenciais, parte do pressuposto de que o caráter político do Estado constitui obstáculo à adoção de decisões consideradas eficientes e tecnicamente adequadas, promovendo uma redução da dimensão política da atuação administrativa (Dasso Júnior, 2016).

Nessa linha, observa-se que o modelo gerencial, tal como formulado no ambiente das reformas administrativas, revela uma concepção restrita de democracia, na medida em que não incorpora, de forma estruturante, categorias como participação popular, democracia participativa ou envolvimento cidadão, exibindo limites relevantes à sua capacidade de promover uma atuação estatal efetivamente inclusiva e legitimada socialmente (Dasso Júnior, 2016).

Os conflitos que emergem no âmbito da Administração Pública, especialmente em relações contratuais com particulares, não decorrem apenas de fatores externos, mas se estruturam, sobretudo, a partir de tensões internas à própria dinâmica da execução dos serviços públicos. Situações envolvendo a prestação de serviços essenciais, como abastecimento de água, fornecimento de energia elétrica ou gestão de unidades hospitalares, indicam a densidade relacional dessas relações, nas quais a interação entre Administração e particulares pode gerar divergências relevantes quanto à execução contratual.

Nesse campo de interação, situações envolvendo a prestação de serviços públicos por concessionárias privadas, especialmente em cenários de crise na continuidade ou na qualidade do serviço, pode revelar que a gestão de conflitos não pode se limitar a respostas unilaterais da Administração Pública. A complexidade dessas relações exige a articulação de soluções que considerem não apenas aspectos técnicos e contratuais, mas também os impactos sociais e econômicos decorrentes da atuação estatal, reforçando a necessidade de mecanismos mais flexíveis e dialógicos na condução dessas controvérsias.

A partir desse quadro analítico, a incorporação dos princípios da eficiência e da celeridade ao texto constitucional, notadamente por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998 e da Emenda Constitucional nº 45/2024, embora tenha buscado aprimorar a atuação estatal, também introduz

riscos associados à simplificação excessiva da tomada de decisão administrativa. Entre esses riscos, destaca-se a possibilidade de captura regulatória, que pode comprometer a resposta institucional adequada, seja por omissão, seja pela adoção de soluções que privilegiem interesses privados em detrimento do interesse público.

Ademais, a utilização de mecanismos jurídicos previstos na Lei nº 8.987/1995, especialmente aqueles que envolvem a transferência de controvérsias para a esfera judicial, pode gerar efeitos que extrapolam a relação contratual, impactando diretamente a coletividade usuária do serviço e afetando a regularidade e a continuidade da prestação, bem como a própria estabilidade da atividade empresarial envolvida.

Esse conjunto de limitações revela a emergência de estruturas de governança caracterizadas pela atuação de múltiplos atores e pela descentralização dos processos decisórios (Montesinos Padilla, 2019). Nesse contexto, a atuação estatal passa a se inserir em arranjos institucionais mais amplos, nos quais a coordenação, a cooperação e a interação entre diferentes sujeitos tornam-se elementos centrais para a regulação de conflitos, especialmente aqueles de natureza empresarial.

Diante dessas limitações, torna-se necessário buscar modelos de atuação estatal capazes de lidar com a complexidade relacional dos conflitos contemporâneos, superando a lógica estritamente instrumental que caracteriza a racionalidade gerencial.

À luz desse conjunto de limitações, evidencia-se que o modelo gerencial, embora relevante para a racionalização da atuação estatal, revela-se insuficiente para lidar com controvérsias marcadas por elevada densidade relacional e pela multiplicidade de interesses envolvidos. A centralidade atribuída à eficiência e ao desempenho, quando desvinculada de dimensões participativas e dialógicas, tende a reduzir a complexidade das decisões administrativas a parâmetros estritamente instrumentais, comprometendo a legitimidade e a adequação das soluções adotadas.

4 EMERGÊNCIA DA CONSENSUALIDADE NA ATUAÇÃO ESTATAL

A emergência da consensualidade na atuação estatal insere-se no contexto de superação das limitações do modelo gerencial, especialmente em cenários marcados por elevada complexidade relacional.

Com isso, incorporação de mecanismos consensuais no âmbito da Administração Pública brasileira, especialmente a partir da Lei nº 13.140/2015 e das inovações introduzidas pela Lei nº 14.133/2021, revela uma mudança significativa na forma de tratamento das controvérsias envolvendo o poder público, indicando a superação gradual de um modelo decisório centrado na unilateralidade e na imposição. Nesse novo paradigma, a atuação estatal passa a ser orientada não apenas pela busca de eficiência, mas também pela necessidade de construção de soluções legitimadas pela participação dos sujeitos envolvidos.

Mais do que ampliar o repertório procedimental da Administração Pública, a consensualidade indica uma inflexão na racionalidade decisória estatal, deslocando o centro da atuação administrativa da imposição unilateral para a construção compartilhada de soluções.

Segundo Moraes e Calegari (2023), a reconfiguração da atuação estatal na Administração Pública brasileira não se limita à incorporação de mecanismos consensuais, mas envolve uma transformação mais ampla no paradigma decisório, evidenciada pelas alterações introduzidas na Lei de Introdução às Normas do Direito brasileiro (Lei nº 13.655/2018). Nessa realidade, passa-se a exigir a consideração das consequências práticas das decisões administrativas e judiciais, vedando-se fundamentações baseadas exclusivamente em valores jurídicos abstratos e impondo uma interpretação das normas de gestão pública que leve em conta as dificuldades concretas enfrentadas pelo gestor.

Ao mesmo tempo, consolida-se um modelo orientado à segurança jurídica, que restringe a responsabilização do agente público a hipóteses de dolo ou erro grosseiro, assegura a necessidade de regimes de transição adequados diante de mudanças decisórias e valoriza práticas negociais na construção do conteúdo das decisões administrativas, aproximando a atuação estatal de uma lógica dialógica e consensual na resolução de conflitos (Moraes; Calegari, 2023).

Conforme sustentam Silva, Brunetta e Maia (2023), a transformação contemporânea da Administração Pública decorre de uma releitura de seus institutos fundamentais à luz dos princípios constitucionais, superando a lógica tradicional que privilegiava a autoridade estatal em detrimento dos direitos dos cidadãos. Nesse novo paradigma, observa-se o deslocamento do eixo da atuação administrativa para o indivíduo, com a relativização da supremacia estatal e o fortalecimento de mecanismos de controle e promoção do bem-estar coletivo.

Desse modo, a incorporação de uma lógica difusa de atuação impõe à organização estatal o dever de instituir canais efetivos de participação social, permitindo maior capilaridade institucional na absorção das demandas sociais e contribuindo para a construção de decisões mais legítimas, na medida em que passam a refletir, de forma mais direta, as expectativas e necessidades do próprio corpo social.

Oliveira e Schwanka (2008) identificam a consolidação de um novo paradigma na Administração Pública, no qual passam a ser valorizadas formas de gestão baseadas em instrumentos consensuais, como o acordo, a negociação, a cooperação e a coordenação, inclusive em setores tradicionalmente marcados por práticas decisórias de natureza impositiva e autoritária.

O princípio da indisponibilidade do interesse público não constitui obstáculo à adoção de mecanismos consensuais de resolução de conflitos, desde que os acordos celebrados observem os princípios que regem a Administração Pública, especialmente a legalidade, a eficiência e a economicidade. Nessa perspectiva, a proteção do interesse público se realiza por meio da ponderação de valores constitucionais no caso concreto, admitindo-se certo grau de discricionariedade administrativa na avaliação das soluções mais adequadas às controvérsias. Assim, em determinadas situações, a celebração de acordos pode revelar-se mais vantajosa ao Estado do que a adoção de uma postura rigidamente impositiva, sobretudo quando os custos e riscos de uma decisão judicial desfavorável superam eventuais concessões realizadas no âmbito consensual (Mesquita, 2016).

A consensualidade, nessa estrutura, não representa a abdicação da autoridade estatal, mas a sua reconfiguração. O Estado não deixa de exercer funções decisórias, mas passa a atuar como agente de coordenação institucional, responsável por estruturar e conduzir processos de deliberação que envolvem múltiplos interesses. Trata-se, portanto, de uma transformação no modo de exercício

do poder administrativo, que deixa de se apoiar exclusivamente na imposição para incorporar mecanismos de diálogo e construção conjunta de soluções.

Observa-se que o ordenamento jurídico brasileiro passou a autorizar, de forma expressa, a utilização de mecanismos consensuais pela Administração Pública na resolução de controvérsias marcadas por elevada densidade relacional. Nesse sentido, a Lei nº 9.307/1996 admite a arbitragem envolvendo a Administração Pública, enquanto a Lei nº 11.196/2005 amplia a utilização de instrumentos contratuais com maior flexibilidade. De igual modo, a Lei nº 13.140/2015 institucionaliza a mediação no âmbito administrativo, prevendo, inclusive, a criação de câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos, e a Lei nº 14.133/2021 incorpora mecanismos como os *dispute boards* no cenário das contratações públicas.

Esse conjunto normativo demonstra não apenas a abertura do legislador à adoção de soluções consensuais, mas potencializa uma inflexão no modelo de atuação estatal, que passa a reconhecer a consensualidade como instrumento estruturante na gestão de conflitos complexos. Trata-se, portanto, não de mera alternativa procedimental, mas de uma transformação na forma de exercício do poder administrativo, orientada pela coordenação de interesses e pela construção compartilhada de soluções.

5 DIMENSÃO DIALÓGICA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA RELAÇÃO EMPRESARIAL

Em que medida a consensualidade reconfigura a forma de resolução de conflitos envolvendo a Administração Pública e empresas privadas?

A resposta a essa indagação pode ser compreendida a partir do reconhecimento de que a consensualidade não se limita à introdução de mecanismos alternativos de resolução de conflitos, mas revela uma possível transformação na própria racionalidade da decisão administrativa.

A evolução do modelo tradicional de atuação estatal, historicamente orientado pela lógica da imposição e da coerção, revela uma trajetória que, embora tenha sido progressivamente reformulada com o advento do Estado de Direito e, posteriormente, do Estado Democrático de Direito, ainda preserva traços estruturais de unilateralidade. Nesse processo de transformação,

passa-se a identificar a emergência de um princípio do consenso, ainda em construção, que se manifesta pela prevalência da concertação sobre a imposição nas relações entre Estado e sociedade.

Tal movimento contribui para o desenvolvimento de um novo paradigma administrativo, marcado pela aproximação entre Administração Pública e cidadão, com o fortalecimento de relações mais equilibradas e orientadas à participação (Moreira Neto, 2003).

Com isso, os conflitos que envolvem a Administração Pública e empresas privadas não se restringem a controvérsias entre pessoas jurídicas, mas alcançam diretamente os indivíduos que se encontram no centro dessas relações, especialmente os usuários dos serviços públicos, cujos interesses são diretamente afetados pelas decisões adotadas no âmbito dessas interações.

Nessa perspectiva, o diálogo pode ser compreendido como uma relação horizontal entre sujeitos, fundada na interação, na escuta e na construção conjunta de sentidos, afastando-se de estruturas hierárquicas baseadas na imposição e na dominação (Freire, 1980).

Nesse panorama, a teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas oferece importante contribuição para a compreensão do diálogo como mecanismo de coordenação social, ao sustentar que “todos os participantes perseguem sem reservas fins ilocucionários com o propósito de chegar a um acordo que sirva de base a uma coordenação combinada dos planos de ação individuais” (Habermas, 1988).

Transposto para o âmbito da Administração Pública, esse entendimento permite reconhecer que a consensualidade não se limita a um mecanismo procedimental, mas representa uma forma de atuação estatal orientada pela interação entre os sujeitos envolvidos, na qual a decisão administrativa passa a ser construída de modo compartilhado, especialmente em campos de interação que envolvem serviços públicos sensíveis e interesses coletivos relevantes.

O Estado, ao se utilizar de suas prerrogativas unilaterais, pode afetar a adequada prestação do serviço público, gerando tensões na sua qualidade durante a existência de conflitos e impactando negativamente o prestador, sobretudo em razão da perda de confiança no mercado, especialmente à luz do princípio da continuidade. Isso porque o serviço público, por sua própria natureza, destina-se à satisfação de necessidades de interesse geral, não admitindo interrupções, uma vez que a

descontinuidade pode provocar graves transtornos à coletividade (Rivero; Waline, 1992, apud Mukai, 1996).

Sob essa lógica, a superação de modelos decisórios centrados exclusivamente na imposição encontra respaldo na crítica à denominada “cultura da sentença”, caracterizada pela predominância da solução adjudicada como resposta quase exclusiva aos conflitos (Watanabe, s.d.). Tal lógica, além de contribuir para a sobrecarga institucional, revela-se insuficiente para lidar com controvérsias marcadas por elevada complexidade relacional, exigindo a adoção de mecanismos mais adequados à sua natureza. Por essa ótica, consolida-se a compreensão de que o acesso à justiça não se limita ao acesso formal ao Judiciário, mas deve ser entendido como acesso à ordem jurídica justa, o que pressupõe a utilização de instrumentos capazes de proporcionar soluções efetivas, adequadas e socialmente legitimadas, dentre os quais se destacam os meios consensuais de resolução de conflitos (Watanabe, s.d.).

Conforme leciona Cahali (2017), a consensualidade apresenta vantagens relevantes em relação à solução adjudicada dos conflitos, na medida em que os acordos construídos entre as partes tendem a ser espontaneamente cumpridos, ao contrário das decisões impostas, que, por frequentemente contrariarem a vontade de um dos envolvidos, acabam por gerar resistência, interposição de recursos e a consequente prolongação do litígio, muitas vezes estendido por fases executivas e incidentes processuais.

Diante desses elementos, evidencia-se que a dimensão dialógica da atuação estatal não se configura como mera alternativa à decisão unilateral, mas como condição de legitimidade em contextos marcados por elevada complexidade relacional e impacto coletivo. A consensualidade, sob essa ótica, não apenas amplia os instrumentos disponíveis à Administração Pública, mas redefine o próprio modo de construção da decisão administrativa, que passa a se orientar pela interação, pela escuta e pela coordenação entre os sujeitos envolvidos, especialmente em conflitos que envolvem serviços públicos sensíveis e interesses sociais relevantes.

6 CONFORMAÇÃO DE UM MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONSENSUAL

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho permite sustentar a hipótese de emergência de um modelo de Administração Pública consensual, que não se limita à incorporação de mecanismos alternativos de resolução de conflitos, mas se estrutura como uma forma distinta de atuação estatal. Trata-se de um paradigma no qual a decisão administrativa deixa de ser compreendida exclusivamente como ato unilateral de vontade do Estado, passando a ser construída a partir da interação entre os sujeitos envolvidos, especialmente em quadros marcados por elevada complexidade relacional.

Diante desse quadro, o papel do Estado como mediador de interesses assume centralidade na contemporaneidade, não apenas como fundamento de sua atuação, mas como condição de sua própria legitimidade. A crescente complexidade das relações sociais e institucionais exige que o Estado atue como agente de articulação entre diferentes setores, exercendo funções de coordenação e liderança na condução de interesses potencialmente conflitantes. Tal cenário, marcado pela lógica da governança pública e global, reforça a necessidade de valorização desse papel mediador, tanto no âmbito da atuação dos agentes públicos quanto na relação com a sociedade, como elemento essencial à manutenção da legitimidade estatal (Araújo; Macedo, 2023).

O Direito Administrativo contemporâneo revela um movimento de redesenho de seus instrumentos, com crescente valorização de mecanismos de colaboração e interação entre os sujeitos envolvidos, em substituição a modelos tradicionalmente orientados pela imposição unilateral (Miragem, 2003).

Não se trata de afastar as prerrogativas da Administração Pública nem de negar a supremacia do interesse público, mas de reconhecer que sua utilização deve ocorrer de forma excepcional e devidamente justificada. O ordenamento jurídico, especialmente a Lei nº 14.133/2021, ao mesmo tempo em que preserva mecanismos de atuação unilateral, como se observa no art. 139, também incorpora instrumentos consensuais, a exemplo do art. 138, evidenciando a coexistência entre modelos decisórios impositivos e dialógicos. De modo semelhante, a disciplina das concessões públicas mantém prerrogativas unilaterais da

Administração, sem afastar a possibilidade de soluções consensuais, o que reforça a ideia de que a realização do interesse público pode se dar por meio de diferentes formas de atuação estatal.

Nesse arranjo institucional, a crescente complexidade das demandas públicas, associada à limitação estrutural de recursos estatais, evidencia a necessidade de construção de arranjos institucionais baseados na cooperação entre Estado e iniciativa privada. A tradicional oposição entre público e privado cede espaço a uma lógica de complementaridade, na qual ambos os setores passam a atuar de forma coordenada, cada qual contribuindo para a viabilização de investimentos, especialmente em áreas de infraestrutura e serviços públicos essenciais. Esse panorama revela que a consensualidade não se configura como mera alternativa, mas como resposta estrutural às limitações do modelo estatal clássico, exigindo a articulação entre eficiência econômica e realização do interesse público

Por outro lado, a ampliação da participação da iniciativa privada na execução de atividades de interesse público também impõe desafios relevantes, sobretudo no que se refere à necessidade de conciliar objetivos econômicos com exigências de natureza pública. A atuação em setores tradicionalmente vinculados ao Estado exige não apenas capacidade técnica e financeira, mas também adaptação a regimes jurídicos marcados por maior controle, regulação e responsabilidade social. Além disso, a dependência de estruturas contratuais complexas, a necessidade de previsibilidade regulatória e a exposição a riscos relacionados à instabilidade institucional e à própria sustentabilidade dos projetos revelam que a inserção do setor privado nesse contexto demanda elevados níveis de coordenação e governança, sob pena de comprometimento tanto da eficiência econômica quanto da qualidade dos serviços prestados (Périco; Rebelatto, 2005).

7 CONCLUSÃO

A análise desenvolvida permite indicar que a evolução da Administração Pública, do modelo gerencial à incorporação da consensualidade, não representa mera ampliação de instrumentos, mas uma transformação na própria racionalidade da atuação estatal. A centralidade atribuída à eficiência, embora relevante, mostra-se insuficiente considerando contextos marcados por elevada complexidade relacional, especialmente aqueles que envolvem a participação da iniciativa privada na prestação de serviços públicos essenciais. Nesse cenário, a consensualidade

emerge não como alternativa marginal, mas como condição de legitimidade da decisão administrativa, ao deslocar o exercício do poder estatal da imposição unilateral para a construção compartilhada de soluções.

A conformação desse novo paradigma revela um Estado que não abdica de suas prerrogativas, mas as reconfigura, assumindo papel de mediador, coordenador e articulador de interesses, em um ambiente institucional marcado pela interação entre múltiplos atores. Em razão desse panorama, a decisão administrativa passa a ser legitimada não apenas por sua conformidade jurídica, mas pela forma como é construída, incorporando dimensões dialógicas, participativas e cooperativas. Assim, a consensualidade consolida-se como elemento estruturante de um modelo contemporâneo de governança pública, no qual eficiência, estabilidade e legitimidade deixam de ser objetivos concorrentes para se tornarem dimensões complementares da atuação estatal.

Não obstante, a consensualidade não está isenta de riscos, podendo, em determinadas circunstâncias, favorecer assimetrias de poder e reforçar dinâmicas de captura regulatória, especialmente quando os processos dialógicos se desenvolvem em ambientes marcados por desigualdade informacional ou dependência econômica do Estado em relação ao setor privado.

Sob uma perspectiva prospectiva, a consolidação da consensualidade na Administração Pública tende a intensificar-se à medida que se ampliam a complexidade das relações institucionais e a interdependência entre Estado e iniciativa privada. Nesse cenário, o desenvolvimento de mecanismos dialógicos mais sofisticados, aliados ao aprimoramento da governança e da segurança jurídica, revela-se essencial para assegurar que a consensualidade não apenas se expanda, mas se qualifique como instrumento efetivo de realização do interesse público.

O desafio que se impõe, portanto, não é apenas ampliar o uso desses mecanismos, mas garantir que sua aplicação preserve a legitimidade, a estabilidade e a confiança nas relações entre Administração, mercado e sociedade.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de; MACEDO, Marconi Neves. O Estado como mediador de interesses: da concepção da ciência política à concepção da sociologia. **Revista Ciências do**

Estado, v. 8, n. 1, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.35699/2525-8036.2023.41787>. Acesso em: 9 abr. 2026.

BRASIL. **Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998**. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19637.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.

BRASIL. **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado como organizações da sociedade civil de interesse público. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.

BRASIL. **Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004**. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a Administração Pública e as organizações da sociedade civil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.

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

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista de Economia Política**, v. 17, n. 3 (67), p. 7-23, jul./set. 1997. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesquisa-eaesp-files/arquivos/bresser_-_estrategia_e_strutura_para_um_novo_estado.pdf. Acesso em: 8 abr. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 49, n. 1, p. 5-42, jan./mar. 1998 Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1462>. Acesso em: 8 abr. 2026.

CAHALI, Francisco José. **Curso de arbitragem: mediação: conciliação: Resolução CNJ 125/2010**. 6. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. **Em busca de um modelo alternativo de administração pública: críticas à hegemonia do gerencialismo**. In: ENEPCP – Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas, 2016. Disponível em: https://anepecp.org.br/anaisenepecp/20161128175115_st_09_aragon_erico_dasso_junior.pdf. Acesso em: 8 abr. 2026

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria de la Acción Comunicativa**. Trad. Manuel Jiménez Redondo. Madrid: Taurus, 1988. v. I e II.

MESQUITA, Daniel Augusto. A participação do advogado público em mediações: parâmetros para a celebração de acordo que atenda ao interesse público. **Revista Jurídica da Procuradoria-Geral do Distrito Federal**, Brasília, v. 41, n. 2, p. 17-18, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://revista.pg.df.gov.br/index.php/rjpgdf/article/view/77/76>. Acesso em: 8 abr. 2026.

MIRAGEM, Bruno. **A nova Administração Pública e o Direito Administrativo**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

MONTESINOS PADILLA, Carmen. *Entre lo deseable y lo factible: hacia un tratado vinculante sobre empresas y derechos humanos*. *Homa Publica* – **Revista Internacional de Direitos Humanos e Empresas**, Juiz de Fora, v. 3, n. 2, e047, fev./jul. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/HOMA/article/download/30582/20575/121104>. Acesso em: 8 abr. 2026

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Novos institutos consensuais da ação administrativa. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 231, p. 129–156, jan./mar. 2003. Disponível

em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/45823/45108>. Acesso em: 8 abr. 2026.

MUKAI, Toshio. O princípio da continuidade do serviço público. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, n. 204, p. 103–109, abr./jun. 1996. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/download/46756/46382/95881>. Acesso em: 8 abr. 2026.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de; SCHWANKA, Cristiane. A administração consensual como a nova face da Administração Pública no século XXI: fundamentos dogmáticos, formas de expressão e instrumentos de ação. In: **ENCONTRO PREPARATÓRIO PARA O CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI**, 17., 2008, Salvador. Anais [...]. Salvador: CONPEDI, 2008.

PEREZ, Reginaldo Teixeira; FORGIARINI, Giorgio. A administração pública no Brasil moderno: os modelos burocrático e gerencial. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 37, n. 1, p. 283-304, jun. 2016. Disponível em: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/ensaios/article/download/3105/3736/22994>. Acesso em: 8 abr. 2026.

PESSOA, Robertsonio Santos. A partilha de tarefas públicas entre Administração Pública e empresas: a busca por um novo equilíbrio. **Revista Digital de Direito Administrativo**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 2, 2024. Disponível em: https://revistas.usp.br/rdda/pt_BR/article/view/224422/206041. Acesso em: 8 abr. 2026.

REBELATTO, Daisy Aparecida do Nascimento; ÉRICO, Ana Elisa. Desafios das parcerias público-privadas (PPPs). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1031–1052, set./out. 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/download/6578/5162/0>. Acesso em: 9 abr. 2026.

SILVA, Alexandre Antonio Bruno da; BRUNETTA, Cíntia Menezes; MAIA, Paulo Roberto Fontenele. Administração consensual e confiança pública: o diálogo competitivo como ferramenta disruptiva da aquisição pública tradicional. **Revista de Direito Brasileira**, Florianópolis, v. 34, n. 13, p. 67–85, jan./abr. 2023. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/rdb/article/download/7486/6795/27863>. Acesso em: 9 abr. 2026.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; BRULON, Vanessa. Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, abr. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112013000100001>. Acesso em: 8 abr. 2026.

WATANABE, Kazuo. **Política pública do Poder Judiciário nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesses**. São Paulo: Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, [s.d.]. Disponível em: <https://portal.tjsp.jus.br/Download/Conciliacao/Nucleo/ParecerDesKazuoWatanabe.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2026.