

XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO PAULO - SP

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

EDNA RAQUEL RODRIGUES SANTOS HOGEMANN

VALTER MOURA DO CARMO

LOURDES REGINA JORGETI

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 - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson 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

D597

Filosofia do direito, Hermenêutica jurídica e Cátedra Luís Alberto Warat[Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Robison Tramontina – Florianópolis: CONPEDI, 2025.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-290-2

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

Tema: Os Caminhos Da Internacionalização E O Futuro Do Direito

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Filosofia do direito. 3. Hermenêutica jurídica e Cátedra Luís Alberto Warat. XXXII Congresso Nacional do CONPEDI São Paulo - SP (4: 2025: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34

XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO PAULO - SP

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Apresentação

APRESENTAÇÃO

GT FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS I

O XXXII Congresso Nacional do CONPEDI, realizado entre os dias 26, 27 e 28 de novembro de 2025, na cidade de São Paulo, tendo como instituição anfitriã a Universidade Presbiteriana Mackenzie e diversos apoiadores, foi estruturado a partir do eixo temático “Os caminhos da internacionalização e o futuro do Direito”. A proposta do evento foi fomentar uma reflexão crítica sobre o Direito em um contexto marcado pela intensificação das interconexões globais, pelos desafios da governança digital, pelas novas formas de regulação e pela centralidade dos direitos humanos em um cenário de profundas transformações tecnológicas, econômicas e sociais.

Nesse contexto, o Grupo de Trabalho “Formas Consensuais de Solução de Conflitos I” desempenhou papel central ao reunir pesquisas que examinam, de modo plural e interdisciplinar, os múltiplos dispositivos consensuais destinados à composição de litígios, à prevenção de conflitos e à reconstrução de vínculos sociais. Coordenado por Edna Raquel Hogemann, Lourdes Regina Jorgeti e Valter Moura do Carmo, o GT foi um espaço de diálogo qualificado para pesquisadores comprometidos com a análise crítica e propositiva dos métodos consensuais, considerando sua evolução normativa, suas práticas institucionais, seus fundamentos teóricos e sua inserção em um sistema de justiça em transformação.

As discussões travadas no âmbito do GT evidenciaram a crescente centralidade das formas consensuais de resolução de conflitos na agenda jurídica contemporânea. Ao lado das vias heterocompositivas tradicionais, emergem mecanismos que priorizam a autonomia das partes, a participação dialógica, a horizontalidade das relações, a flexibilidade procedimental e a promoção de uma cultura de paz. Tais instrumentos reafirmam não apenas uma alternativa ao litígio, mas um modo distinto de compreender o Direito, suas finalidades e seus sujeitos.

A análise das contribuições permite identificar quatro grandes eixos estruturantes:

1. Fundamentos teóricos e epistemológicos da justiça consensual

As pesquisas apresentadas destacaram a necessidade de ampliar o debate sobre as bases conceituais que sustentam a mediação, a conciliação, a arbitragem, a justiça restaurativa e outros métodos afins. Nesse conjunto, emergiram reflexões sobre:

- a) os princípios normativos que estruturam os métodos consensuais;
- b) o diálogo entre perspectivas clássicas e abordagens críticas contemporâneas;
- c) a incorporação de saberes comunitários, interculturais e interdisciplinares;
- d) as tensões entre autonomia privada, ordem pública e limites ético-jurídicos das soluções pactuadas.

Esse eixo teórico evidencia que a consolidação dos métodos consensuais depende de um contínuo esforço de elaboração conceitual capaz de abarcar a complexidade dos fenômenos sociais e das novas formas de conflito presentes na sociedade contemporânea.

2. Instituições, sistema de justiça e políticas públicas

Outro bloco de pesquisas concentrou-se nos impactos institucionais dos mecanismos consensuais, refletindo sobre:

- a) a construção e o aprimoramento de políticas públicas de tratamento adequado dos conflitos;
- b) a atuação de órgãos do sistema de justiça, como tribunais, defensorias, ministérios públicos e serviços extrajudiciais;
- c) a ampliação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs), câmaras de mediação e outras estruturas administrativas;
- d) a extrajudicialização como fenômeno de reorganização de competências e fluxos decisórios.

Esse conjunto demonstra que o avanço das práticas consensuais exige uma atuação coordenada entre instituições, profissionais, comunidades e políticas de Estado, articulando eficiência, garantia de direitos e acessibilidade.

3. Justiça restaurativa, vulnerabilidades e transformações sociais

As contribuições também revelaram intensa preocupação com o uso das práticas restaurativas em contextos sensíveis, incluindo:

- a) conflitos familiares e relações socioafetivas;
- b) ambiente escolar, políticas de prevenção à violência e promoção da convivência pacífica;
- c) violência doméstica, discriminação estrutural e outros cenários que exigem abordagens sensíveis aos marcadores sociais;
- d) situações envolvendo vulnerabilidades múltiplas e desigualdades históricas.

Nesses estudos, a justiça restaurativa apareceu como caminho para uma justiça mais dialógica, reparadora e comunitária, com potencial de reconfigurar a percepção das pessoas sobre seus próprios conflitos e sobre o papel das instituições no cuidado, na escuta e na reconstrução das relações sociais.

4. Profissionalização, formação e desafios ético-metodológicos

Por fim, diversos trabalhos problematizaram:

- a) a formação técnica e interdisciplinar dos mediadores, conciliadores e facilitadores;
- b) as exigências éticas e metodológicas para o adequado desempenho dessas funções;
- c) as condições de trabalho e os limites institucionais que impactam a efetividade dos métodos consensuais;
- d) a importância da capacitação continuada, da supervisão e da avaliação qualitativa dos processos.

A consolidação dos métodos consensuais passa, necessariamente, pela valorização desses profissionais e pela estruturação de trajetórias formativas que dialoguem com os desafios do mundo jurídico e social contemporâneo.

A diversidade e a profundidade das discussões travadas nas sessões do GT demonstram que os métodos consensuais de solução de conflitos não são apenas alternativas procedimentais ao litígio judicial, mas representam uma transformação epistemológica e institucional no modo como o Direito compreende e trata os conflitos. Ao reconhecer a importância do diálogo, da corresponsabilidade e da cooperação, tais métodos contribuem para a construção de um sistema de justiça alinhado com os ideais de acesso, inclusão, efetividade e humanização.

Esperamos que sua leitura inspire novas investigações, fomente parcerias acadêmicas e amplie o diálogo com profissionais, instituições e comunidades comprometidas com a promoção de uma sociedade mais justa, colaborativa e pacífica.

Profa. Dra. Edna Raquel Rodrigues Santos Hogemann – UNIRIO

Profa. Dra. Lourdes Regina Jorgeti – Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – PPGPJDH ESMAT e UFT

**A CLÁUSULA ESCALONADA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE
CONFLITOS E EFICIÊNCIA NOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS**
**THE ESCALATION CLAUSE AS A TOOL FOR CONFLICT MANAGEMENT AND
EFFICIENCY IN ADMINISTRATIVE CONTRACTS**

Ana Beatriz de Souza Slobodtiov
Patricia Ayub da Costa
Tania Lobo Muniz

Resumo

Este artigo analisa a cláusula escalonada como instrumento de eficiência e gestão de conflitos nos contratos administrativos, sob a ótica da Análise Econômica do Direito (AED). A cláusula escalonada, ao prever a adoção progressiva de meios extrajudiciais como negociação direta, comitês técnicos, dispute boards e mediação, constitui uma estratégia contratual voltada à racionalização da tomada de decisão, à prevenção de litígios e à otimização da execução contratual. A pesquisa parte do pressuposto de que tais mecanismos promovem maior previsibilidade, reduzem assimetrias de informação, diminuem custos de transação e criam incentivos à cooperação entre Administração Pública e contratados. A partir de uma abordagem teórico-dogmática e analítica, com base na Lei nº 14.133/2021 e na doutrina especializada, investigam-se os fundamentos jurídicos da cláusula, seus potenciais efeitos econômicos e os limites institucionais à sua efetiva implementação no âmbito público. Conclui-se que, apesar de ainda enfrentar obstáculos normativos e culturais, a cláusula escalonada representa um avanço em direção à governança contratual eficiente, sendo recomendável sua adoção em contratos administrativos de maior complexidade.

Palavras-chave: Análise econômica do direito, Cláusula escalonada, Contratos administrativos, Eficiência contratual, Gestão de conflitos

Abstract/Resumen/Résumé

This article analyzes the escalation clause as an instrument of efficiency and conflict management in administrative contracts, from the perspective of Economic Analysis of Law (EAL). The escalation clause, by providing for the progressive adoption of extrajudicial means such as direct negotiation, technical committees, dispute boards, and mediation, constitutes a contractual strategy aimed at streamlining decision-making, preventing litigation, and optimizing contract performance. The research is based on the assumption that such mechanisms promote greater predictability, reduce information asymmetries, lower transaction costs, and create incentives for cooperation between the Public Administration and contractors. Using a theoretical-dogmatic and analytical approach, based on Law No. 14,133/2021 and specialized doctrine, the legal basis of the clause, its potential economic effects, and the institutional limits to its effective implementation in the public sphere are investigated. It is concluded that, despite still facing regulatory and cultural obstacles, the

escalation clause represents a step toward efficient contractual governance, and its adoption is recommended in more complex administrative contracts.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Administrative contracts, Conflict management, Contractual efficiency, Escalation clause, Economic analysis of law

INTRODUÇÃO

A crescente complexidade das contratações públicas contemporâneas tem exigido da Administração Pública a adoção de mecanismos mais sofisticados de prevenção e gestão de conflitos. O modelo tradicional, baseado na judicialização imediata das controvérsias, tem se mostrado ineficiente diante dos custos processuais elevados, da morosidade do sistema judicial e da rigidez das decisões unilaterais, incompatíveis com a dinâmica dos contratos de longa duração e alto valor agregado. Nesse cenário, a cláusula escalonada surge como uma solução jurídico-econômica inovadora, ao organizar, de forma sequencial e obrigatória, a utilização de meios extrajudiciais de resolução de disputas antes do acionamento do Judiciário ou da arbitragem.

A cláusula escalonada, também denominada cláusula multiportas ou multietapas, permite que as partes contratantes prevejam, no próprio instrumento contratual, uma sequência obrigatória de etapas prévias para a resolução dos conflitos, como a negociação direta, a atuação de comitês técnicos, a mediação e, eventualmente, a arbitragem. Trata-se de uma ferramenta contratual baseada na autonomia da vontade e no design procedimental, que busca promover soluções cooperativas, céleres e economicamente eficientes, especialmente em contratos administrativos de grande vulto ou execução continuada.

No âmbito da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021), que fortaleceu os instrumentos de consensualidade e a cultura da governança pública, a cláusula escalonada encontra respaldo normativo e dogmático para sua incorporação nos contratos administrativos. Ao combinar diferentes mecanismos adequados de solução de disputas, a cláusula escalonada promove a racionalização da tomada de decisões, a redução dos custos de transação, o incentivo à cooperação institucional e a ampliação da previsibilidade jurídica, aspectos diretamente associados à eficiência contratual e aos objetivos da Análise Econômica do Direito (AED).

A presente pesquisa adota uma abordagem teórico-dogmática e analítica, com base em revisão bibliográfica especializada e na legislação vigente, para investigar a cláusula escalonada como instrumento de eficiência na gestão de conflitos em contratos administrativos. Busca-se examinar os fundamentos jurídicos de sua adoção, os potenciais ganhos econômicos para a Administração Pública, os incentivos que promove à solução consensual de controvérsias e os desafios jurídicos e institucionais à sua efetiva implementação.

Parte-se da hipótese de que a cláusula escalonada contribui para a boa governança pública ao reduzir a litigiosidade, ampliar a racionalidade econômica das contratações e

fortalecer o desempenho dos contratos administrativos. Ao final, conclui-se pela recomendação de sua adoção em contratos de alta complexidade, desde que observados os limites legais e os cuidados procedimentais necessários para garantir sua validade e efetividade no setor público.

Diante desse cenário de crescente complexidade nas contratações públicas, a cláusula escalonada se apresenta como um instrumento relevante a ser explorado. A próxima seção se dedica a contextualizar sua aplicação no âmbito dos contratos administrativos, com foco em sua função procedimental e estratégica.

2 A CLÁUSULA ESCALONADA NOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

A cláusula escalonada, também conhecida como cláusula de múltiplos estágios, configura-se como disposição contratual que determina a observância de etapas pré-definidas para a resolução de controvérsias, normalmente iniciando por procedimentos consensuais — como a negociação direta facilitada, a conciliação ou a mediação — antes da submissão do litígio à arbitragem ou ao Poder Judiciário:

A cláusula escalonada, portanto, trata-se de um procedimento multietapas, em que se harmonizam dois ou mais institutos objetivando-se construir um mecanismo de solução de controvérsias mais adequado para cada caso, respeitando-se as peculiaridades que estes apresentam. (Reis, 2019, p. 1901).

Trata-se, portanto, de uma modalidade específica da cláusula compromissória (Andrade, Ribeiro, 2021, p. 146), estruturada de forma a integrar diferentes meios adequados de solução de controvérsias (MASCs) em sequência lógica, buscando-se a construção de um mecanismo adaptado às particularidades de cada contrato e às especificidades do conflito potencial. Alexander Jolles (2006, p. 329) expõe da seguinte forma:

Essas cláusulas normalmente fornecem certas etapas e esforços a serem tomados pelas partes antes do início da arbitragem. Essas etapas iniciais visam encontrar uma solução amistosa de disputas para evitar arbitragem ou litígio. Normalmente, os níveis iniciais de tais cláusulas preveem o dever de iniciar negociações, às vezes exigindo o atendimento da alta administração representante e/ou dever de participar de processos de conciliação ou mediação. O último nível de tais cláusulas prevê o processo adjudicatório (arbitragem), que ocorrerá apenas se os esforços realizados nas camadas iniciais falharem.

O ordenamento jurídico brasileiro vem ampliando o respaldo normativo à utilização dessa técnica, sobretudo a partir da promulgação da Lei nº 14.133/2021, que consolidou uma mudança de paradigma na gestão de contratos administrativos.

Embora a Lei nº 14.133/2021 não traga previsão expressa da cláusula escalonada, diversos dispositivos oferecem fundamento jurídico para sua adoção no âmbito da Administração Pública. O art. 151, caput e §1º, por exemplo, autoriza expressamente a utilização de comitês de resolução de disputas (dispute boards), mediação e arbitragem para o tratamento de controvérsias decorrentes de contratos administrativos, desde que envolvam direitos patrimoniais disponíveis. Tais mecanismos podem ser organizados de forma sequencial, compondo o conteúdo de uma cláusula escalonada.

A Lei nº 9.307/1996, ao dispor sobre a arbitragem, estabelece em seu art. 21, §4º, que “competirá ao árbitro ou ao tribunal arbitral, no início do procedimento, tentar a conciliação das partes, aplicando-se, no que couber, o art. 28 desta Lei”. Tal disposição corrobora com a preferência legislativa para que convenções contratuais, sejam elas empresariais, pessoais ou administrativas, contemplem mecanismos estruturados de solução de controvérsias, como a cláusula escalonada, de modo a prevenir a escalada de disputas que possam comprometer a execução contratual ou inviabilizar empreendimento relevantes.

Essa abertura normativa coaduna-se com o fortalecimento da consensualidade na atuação administrativa, permitindo o afastamento de um modelo unilateral e verticalizado em prol de uma Administração mais dialógica, responsiva e voltada à obtenção de resultados concretos (Costa, Muniz, Santos, 2024, p. 154-155). Assim, quando incorporada ao contrato, a cláusula escalonada estabelece um percurso procedimental que privilegia a negociação e os métodos consensuais antes de uma fase adjudicatória.

Entre as variações possíveis, destaca-se a cláusula MED-ARB, em que a mediação precede a arbitragem. Segundo Levy (2013, p. 212):

[...] a previsão contratual na qual as partes convencionam que controvérsias que venham a surgir entre elas serão dirimidas por meio de dois métodos combinados – mediação e arbitragem – e em duas etapas: em uma primeira fase por meio da mediação, seguida por uma segunda, com utilização da arbitragem, caso a primeira não tenha sido palco de acordo entre as partes.

Essa modalidade valoriza a autocomposição como etapa inicial, preservando a arbitragem como solução definitiva em caso de insucesso (Lu, 2022, p. 263-264). Ao prever métodos autocompositivos como primeira etapa de resolução de disputas, permite que os contratantes se engajem em um processo de construção conjunta da solução, com o apoio de um terceiro imparcial que atua como facilitador da comunicação. Nessa fase inicial, a ausência de um juízo impositivo cria um espaço seguro para a escuta qualificada, a identificação dos reais interesses em conflito e a recomposição da confiança entre as partes. Como destaca

Tartuce (2016, p. 187), são justamente os protagonistas da relação contratual que detêm maior legitimidade e conhecimento para identificar soluções produtivas, o que reforça a importância dessa etapa como instrumento de preservação do vínculo jurídico e da eficiência negocial.

Segundo Fernanda Levy (2013, p. 210), a utilização combinada de métodos permite extrair as vantagens específicas de cada um: a mediação possibilita a criação de soluções que extrapolam o escopo de uma sentença arbitral ou judicial, restabelecendo canais de comunicação e preservando relações comerciais; a arbitragem, por sua vez, garante decisão célere e personalizada caso não haja acordo. Assim, a cláusula escalonada promove um equilíbrio entre mecanismos consensuais e heterocompositivos, favorecendo resultados mais rápidos e menos onerosos em comparação ao Judiciário

A determinação de submissão prévia a determinada etapa deve ser compreendida como uma fase procedimentalmente obrigatória, mas sem caráter coercitivo quanto ao alcance de um acordo, preservando-se, em caso de impasse, a continuidade para a arbitragem. Selma Ferreira Lemes (2010, p. 9) entende que a determinação da cláusula refere que as partes procedam às tratativas negociais pacificamente sem cunho obrigatório:

Assim se verifica quando as partes estabelecem que surgida a controvérsia envidarão seus melhores esforços para solucionar a controvérsia amigavelmente e, não sendo possível, instituirão procedimento arbitral, regulando, em seguida, a arbitragem. A proposição de solução amigável, tal como acima mencionada, mesmo quando fixa prazo para que as partes tentem uma solução amigável, representa um procedimento informal de condução de uma simples negociação. Considerando-se verificada, sem maiores formalidades, com o início de trocas de correspondências, com atas de reuniões entabuladas para esse fim, inclusive envolvendo altos escalões da empresa, com o objetivo de alcançar solução para o dissenso.

De igual modo, a efetividade prática das cláusulas escalonadas depende, primordialmente, do comprometimento das partes em cumprir os trâmites e da elaboração cuidadosa de sua redação (Levy, 2013, p. 204). É indispensável que o instrumento contratual defina, de forma precisa, o método a ser utilizado, as fases procedimentais, os prazos de cada etapa e as condições de transição entre elas, evitando cláusulas genéricas que possam gerar insegurança jurídica ou abrir margem a interpretações arbitrárias pelo julgador:

Alguns pontos precisam ser observados pelas partes no momento da elaboração da cláusula escalonada ou mista, sob pena de ser inócua a previsão contratual. Se não elaborada adequadamente, as cláusulas se tornam inexecutáveis, ou geram atrasos no procedimento arbitral, de forma a criar mais despesas e ampliar os danos do problema. As obrigações decorrentes desta cláusula precisam, assim, estar bem definidas, com clareza de redação acerca da obrigatoriedade de cada etapa prévia ao procedimento arbitral, e, assim, serem executáveis e exigíveis pelas partes contratuais. A definição

expressa das etapas da resolução das disputas deve estar prevista de forma nítida e sem gerar margens a interpretações distorcidas e arbitrárias.

Outra cautela é a definição de um lapso temporal às etapas consensuais, de forma a possibilitar que não haja desgastes relacionais, agravamento das controvérsias e perda de tempo dos envolvidos. Assim, para que as negociações não demorem ou exijam muitas reuniões, é preciso prever um número limite de tentativas de diálogo e um marco temporal para o uso dos meios autocompositivos. A previsão das etapas do procedimento deve ser elaborada de forma mais detalhada, especificando a duração de cada fase, o limite temporal para viabilização de um acordo e o período para encaminhamento à arbitragem (Ferreira, 2021, p. 29-30).

No âmbito dos contratos administrativos, a cláusula escalonada encontra respaldo no princípio constitucional da eficiência (art. 37, caput, da Constituição Federal), que impõe à Administração Pública o dever de adotar mecanismos aptos a otimizar a prestação dos serviços públicos e a execução contratual, contribuindo para a preservação do vínculo contratual, especialmente em ajustes de longa duração ou de elevada complexidade técnica, como obras públicas, concessões e parcerias público-privadas, evitando a judicialização precoce e favorecendo soluções que mantenham a continuidade do serviço (Cahali, 2018, p. 184).

Sob a perspectiva contratual, a validade da cláusula escalonada exige manifestação de vontade expressa e inequívoca, descrição clara das etapas previstas e observância estrita aos princípios da legalidade, motivação e vinculação ao instrumento convocatório. A doutrina especializada ressalta que, além de compatíveis com o regime jurídico administrativo, essas cláusulas se alinham aos objetivos de governança pública e à racionalidade decisória, reforçando práticas de gestão que conciliam celeridade, economicidade e segurança jurídica (Ferreira; Giovannini, 2020, p. 368).

Embora a cláusula escalonada represente um avanço na racionalização dos conflitos contratuais e na promoção de soluções mais cooperativas, não se pode ignorar as críticas ou dificuldades práticas associadas à sua aplicação. Um dos pontos de atenção é a possibilidade de sua inobservância pelas partes contratantes, o que levanta questionamentos sobre a natureza de suas consequências jurídicas.

Levy (2013, p. 294) adverte que, se a cláusula for tratada apenas como um compromisso de cortesia e o seu descumprimento resultar meramente em indenização por perdas e danos, ela corre o risco de se tornar ineficaz como instrumento de incentivo à mediação. Para o autor, é precisamente a vinculação procedimental – e não apenas material – que confere à cláusula escalonada sua força normativa, garantindo que as partes tenham, de fato, a oportunidade de buscar uma solução consensual antes da adjudicação.

Assim, reconhece-se que a eficácia da cláusula escalonada depende diretamente da sua redação cuidadosa e da clareza na definição dos procedimentos prévios obrigatórios. Cláusulas

genéricas ou meramente protocolares, que apenas recomendam a tentativa de acordo amigável, não possuem força vinculativa suficiente para gerar efeitos processuais concretos e, por isso, não se confundem com a cláusula escalonada propriamente dita. Conforme ressaltam Salomão (2017, p. 13) e Levy (2013, p. 290), é indispensável que a convenção estipule elementos mínimos do procedimento, como número de sessões, instituição administradora e critérios de escolha dos mediadores, sob pena de nulidade prática do dispositivo.

Embora este artigo tenha por foco a análise das externalidades e ganhos econômicos decorrentes da cláusula escalonada à luz da AED, esse reconhecimento das suas fragilidades é necessário para se compreender que sua efetividade está diretamente ligada à qualidade técnica de sua formulação e à cultura institucional que a acolhe. Ainda assim, quando bem estruturada, a cláusula escalonada permanece como um valioso instrumento de governança contratual e de promoção de soluções cooperativas, reforçando os incentivos para a preservação da relação jurídica e a mitigação dos custos sociais e econômicos dos litígios.

Compreendida a estrutura e a lógica da cláusula escalonada nos contratos administrativos, é possível avançar na análise de seu papel como mecanismo de governança contratual, especialmente diante da necessidade de uma gestão eficiente e estratégica dos conflitos no setor público.

3 A CLÁUSULA ESCALONADA COMO MECANISMO DE GESTÃO DE CONFLITOS

A gestão de conflitos pode ser entendida como o conjunto de estratégias e práticas preventivas, controladoras, resolutórias e sancionadoras, voltadas a conduzir controvérsias de forma construtiva. Neste sentido, reconhece-se que o conflito, por si só, não é necessariamente negativo — seus efeitos dependerão diretamente do tratamento que lhe for dado. Abordagens modernas, ao se distanciarem do modelo binário de “ganhar ou perder” típico do processo judicial (Spengler, 2010, p. 30), possibilitam que os envolvidos assumam papel ativo na busca da solução, tornando-se corresponsáveis pelas decisões e acordos construídos.

No âmbito da Administração Pública, a gestão de conflitos assenta-se em uma base principiológica e valorativa que orienta a escolha e a aplicação de meios adequados para o tratamento das controvérsias, como a mediação, a conciliação e outros mecanismos consensuais. Esses métodos, além de alinharem-se à lógica da eficiência e da economicidade na Administração Pública, reforçam uma concepção mais ampla de governança contratual, pautada na cooperação, na transparência e na preservação das relações jurídicas.

Nos contratos administrativos, a origem de muitos conflitos está associada a falhas de planejamento, execução ou comunicação — que podem ser de natureza técnica, operacional ou temporal. Em determinados contextos, sobretudo na execução de contratos de alta complexidade, o conflito não é necessariamente um elemento negativo: ele pode servir como indutor de ajustes, aperfeiçoamento de processos e inovação administrativa. O confronto construtivo de interpretações técnicas, aliado à análise crítica do desempenho das partes, estimula a melhoria contínua e contribui para a evolução da gestão pública.

Contudo, quando mal administrados, esses conflitos podem gerar efeitos profundamente prejudiciais à Administração e ao contratado. Conforme aponta Chiavenato (2014, p. 389), disputas conduzidas de forma inadequada tendem a provocar frustração, hostilidade e tensão, comprometendo tanto a execução das obrigações contratuais quanto o relacionamento entre os envolvidos. Além disso, o tempo e os recursos consumidos na resolução de impasses improdutivos desviam esforços que deveriam estar voltados à consecução do objeto contratual, impondo custos ocultos à gestão, que se manifestam em atrasos, paralisações, retrabalhos e desgaste institucional e fragilizando a cooperação e corroendo a confiança.

Assim, a má gestão dos conflitos contratuais não compromete apenas a eficiência administrativa, mas também a continuidade e a qualidade da prestação dos serviços públicos. Em ambientes marcados por comunicação deficiente ou por disputas de caráter personalista, há risco de rupturas na colaboração, impactando diretamente o interesse público e a entrega de políticas públicas essenciais.

Assim, ao admitir que os conflitos são fenômenos inerentes à execução contratual, a Administração Pública incorpora à sua racionalidade decisória, instrumentos voltados não apenas à solução, mas também à prevenção, contenção e transformação das controvérsias, mitigando a probabilidade de que se convertam em litígios formais. Conforme observa Gustavo Justino de Oliveira (2020, p. 127), o cenário institucional atual, especialmente em questões contratuais complexas como as de concessões, demonstra-se cada vez mais propício à adoção de meios extrajudiciais de solução de conflitos, abrangendo ferramentas como negociação entre as partes, mediação, arbitragem e até mesmo mecanismos como o *dispute boards*.

Nesse contexto, a cláusula escalonada apresenta-se como instrumento de gestão e governança de conflitos nos contratos administrativos, estabelecendo um roteiro procedimental que direciona o dissenso para métodos adequados de tratamento. Ao organizar etapas progressivas — como negociação direta, atuação de comitês técnicos ou *dispute boards*, mediação e, em último caso, arbitragem ou Judiciário — cria-se um fluxo sequencial e adaptável à complexidade ou à persistência da controvérsia. Essa estrutura reduz a

probabilidade de que o conflito adquira contornos destrutivos, ao mesmo tempo em que potencializa seus efeitos positivos e mitiga os custos associados a uma disputa mal administrada (Ferreira, 2021, p. 27).

Esse escalonamento permite a gestão estratégica do conflito ao criar incentivos concretos para a solução consensual, reduzir os impactos adversos da judicialização e preservar a continuidade da execução contratual durante a controvérsia. Além disso, possibilita que diferentes naturezas de conflitos — técnicos, econômicos, operacionais ou jurídicos — sejam encaminhadas a métodos mais adequados às suas especificidades, garantindo respostas tempestivas e com o grau de especialização necessário.

A cláusula escalonada também gera ganhos significativos de legitimidade decisória, ao introduzir mecanismos de escuta, participação e resolução colaborativa capazes de atenuar a assimetria típica da relação contratual entre o Poder Público e o contratado. A participação de especialistas, comitês independentes ou mediadores imparciais contribui para elevar a qualidade técnica das decisões e assegurar maior transparência na condução de controvérsias contratuais (Ferreira, 2021, p. 27).

Entretanto, sua adoção exige atenção a requisitos procedimentais e institucionais, como a previsão expressa no edital de licitação, a capacitação de gestores públicos em práticas consensuais e a estruturação de órgãos ou equipes aptos a conduzir esses processos com imparcialidade e legitimidade. A efetividade da cláusula escalonada depende, portanto, da consolidação de uma cultura administrativa orientada ao consenso e da superação de resistências vinculadas ao modelo tradicional, adversarial e verticalizado de resolução de conflitos (Salomão, 2021, p. 6).

Assim, a cláusula escalonada afirma-se como instrumento de governança contratual que potencializa a capacidade da Administração Pública de prevenir e solucionar disputas de maneira racional, tempestiva e econômica. Sua implementação fortalece a integridade da execução contratual, promove a consensualidade como vetor estruturante do direito administrativo contemporâneo e viabiliza uma gestão pública mais inteligente, responsiva e estratégica.

4. GANHOS ECONÔMICOS E EFICIÊNCIA DA CLÁUSULA ESCALONADA

A doutrina clássica de Direito Administrativo tende a ignorar elementos econômicos essenciais que envolvem os contratos administrativos, como a assimetria de informações, custos de transações, baseando-se em fundamentos incapazes de resolver os conflitos decorrentes da

execução dos contratos pela dinamicidade do mercado e das tecnologias. Nesse sentido, Bradson Camelo, Marcos Nobrega e Ronny De Torres (2025, p. 291-292) vão dizer que:

As lacunas na doutrina e na jurisprudência se acentuam nessas questões porque elas enfrentam o maior problema dos contratos: o seu escoreito cumprimento diante da racionalidade limitada das partes contratantes, da assimetria de informações e da dinamicidade da realidade.

Os autores, ainda, complementam que os contratos são a ferramenta jurídica para materializar as trocas de interesses, onde as contingências e interesses envolvidos são negociados e estabelecidos, assim como as salvaguardas para minimizar os riscos inerentes à relação (Camelo, Nobrega, Torres, 2025, p. 293).

Portanto, uma vez que a possibilidade do conflito é inerente ao contrato, é necessário entender quais os resultados possíveis dos conflitos em três categorias: *ganha-ganha*, *ganha-perda* e *perda-perda*. No cenário de *ganho-ganho*, ambas as partes percebem que podem atingir seus objetivos simultaneamente, fortalecendo o relacionamento e gerando maior satisfação mútua. Já no modelo *ganho-perda*, apenas um dos lados alcança plenamente seu interesse, como em disputas por recursos indivisíveis, em que o êxito de uma parte implica, inevitavelmente, a frustração da outra. Por fim, a situação *perda-perda*, menos frequente, ocorre quando a controvérsia gera prejuízos para todos os envolvidos, resultando em um quadro de insatisfação generalizada (Boneto, Naumann, Oliveira, 2017, p. 159).

Diante das limitações contratuais e das assimetrias informacionais que frequentemente permeiam os contratos, inclusive os administrativos, torna-se necessário que esses instrumentos contenham mecanismos aptos a revelar informações ao longo da execução. Esse aprimoramento pode ser alcançado por meio de três alternativas viáveis: a renegociação periódica, a submissão a uma terceira via decisória (como o Judiciário ou a arbitragem) e o redesenho organizacional por meio de arranjos contratuais sofisticados. Cada uma dessas opções, contudo, carrega consigo custos de transação que podem comprometer sua eficiência, seja pelo risco de atrasos, pela morosidade e custo excessivo das vias adjudicatórias ou pela complexidade dos arranjos estruturais (Camelo; Nobrega; Torres, 2025, p. 303).

Nesse cenário, a cláusula escalonada se apresenta como uma solução intermediária sofisticada e funcional, capaz de equilibrar interesses públicos e privados com racionalidade e estratégia. Ao estruturar previamente uma sequência ordenada de mecanismos consensuais — como a negociação direta, a mediação ou mesmo *dispute boards* —, essa cláusula permite a revelação gradual de informações, reduz custos de transação e previne escaladas desnecessárias de conflito.

Trata-se de um instrumento que não apenas mitiga as ineficiências dos contratos administrativos, mas também promove uma governança pública mais eficiente, transparente e responsiva. Sob a ótica da Análise Econômica do Direito, a cláusula escalonada amplia os espaços de soluções cooperativas, criando incentivos para cenários de ganha-ganha e desincentivando desfechos de soma negativa, como litígios onerosos e rupturas contratuais.

O desdobramento da ideia de ganho-ganho, pode ser representada quando se analisa os custos de transação que, segundo Coase, abrangem todos os dispêndios necessários para operar um sistema contratual, incluindo aqueles relacionados à negociação, monitoramento, resolução de disputas e execução das obrigações (Coase, 1960, p. 12).

No âmbito dos contratos administrativos, a inserção de uma cláusula escalonada atua como mecanismo de racionalização desses custos, ao prever, de forma estruturada, como as controvérsias serão tratadas ao longo da execução, pois a partilha ótima dos riscos será “dada pelo grau de aversão ao risco dos contratantes, caso haja aversão mútua ao risco, este será partilhado igualmente (Camelo; Nóbrega, Torres, 2025, p. 298).

Além disso, a cláusula escalonada contribui para a alocação mais racional dos recursos públicos, funcionando como um filtro que separa os conflitos que demandam solução adjudicada daqueles passíveis de resolução colaborativa. Essa filtragem evita o dispêndio de tempo e de esforços administrativos em litígios de baixo impacto ou de solução simples, reservando a intervenção adjudicada para disputas que realmente a justifiquem.

Tal desenho é particularmente relevante em contratos de longa duração e alta complexidade, como concessões, parcerias público-privadas e grandes obras de infraestrutura, nos quais impasses pontuais não podem comprometer a integralidade do empreendimento (Cahali, 2018, p. 184).

Outro aspecto inerente aos contratos são as externalidades, que no âmbito da Análise Econômica do Direito, são efeitos indiretos e não refletidos no custo direto de uma decisão, que impactam o sistema jurídico, social e econômico como um todo (Klein, 2022, p. 207). Nessa perspectiva, a cláusula escalonada pode produzir externalidades positivas que transcendem a relação específica entre as partes, impactando o sistema jurídico e contratual em sua totalidade. Ao estruturar etapas consensuais antes da judicialização, ela contribui para a redução da sobrecarga do Judiciário, qualifica o debate técnico sobre o objeto contratual e incentiva condutas mais previsíveis, alinhadas à boa-fé objetiva e à cooperação, incentivando a manutenção das relações e a confiança na solução adequada às necessidades das partes. Como observam Ferreira e Giovannini (2020, p. 368), essas cláusulas permitem que as partes

disponham racionalmente sobre o modo como enfrentarão futuras disputas, economizando energia litigiosa e protegendo os investimentos realizados.

A aplicação da Análise Econômica do Direito à cláusula escalonada se fortalece quando integrada à teoria dos jogos, que oferece ferramentas para prever comportamentos e expectativas das partes, especialmente em cenários contratuais de longa duração ou elevada complexidade. Conforme observam Sabrina Becue (2022, p. 133-134), essa metodologia “[...] incentiva a adoção de comportamentos estratégicos orientados para os resultados mais eficientes, tendo em vista a coletividade dos envolvidos”.

No campo contratual, a cláusula escalonada funciona como um arranjo institucional que aproxima o conflito de um jogo de informação perfeita, no qual as etapas e regras estão previamente definidas — negociação, mediação, arbitragem — e cada parte conhece, de antemão, o fluxo procedimental a ser seguido. Assim como em jogos sequenciais representados por árvores de decisão, os contratantes conseguem avaliar e ajustar suas estratégias com base nas reações da contraparte, o que aumenta a previsibilidade e reduz comportamentos oportunistas.

Por outro lado, contratos sem cláusula escalonada operam mais próximos de um jogo de informação imperfeita, em que a ausência de regras claras sobre a resolução de disputas aumenta a incerteza e incentiva estratégias mais arriscadas, muitas vezes orientadas para a judicialização precoce. Nesse ambiente, as decisões são tomadas com base em percepções incompletas sobre os custos e benefícios de cada curso de ação, o que pode levar a resultados economicamente ineficientes.

Sob essa ótica, a cláusula escalonada altera a estrutura de incentivos das partes. Ela aumenta os custos de estratégias litigiosas imediatas e reduz a atratividade de comportamentos de alto risco, favorecendo escolhas cooperativas que preservam o contrato e geram ganhos econômicos líquidos para ambas as partes. Além de minimizar o excesso de litigância, esse desenho procedimental reforça a racionalidade econômica na gestão dos contratos administrativos, alinhando-se aos objetivos de eficiência e economicidade que norteiam a Administração Pública.

Feitas essas considerações sobre a cláusula escalonada à luz da Análise Econômica do Direito, é possível avançar para a análise de sua eficiência como mecanismo de gestão de conflitos. Para tanto, é essencial distinguir três conceitos frequentemente utilizados de forma intercambiável, mas que guardam diferenças relevantes: eficácia, eficiência e efetividade. A eficácia refere-se à capacidade de alcançar o resultado pretendido — como, por exemplo, a resolução de um conflito contratual. Já a eficiência implica ir além do mero alcance do objetivo,

exigindo que isso ocorra com o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, com ganhos expressivos em termos de custo-benefício (Bittencourt, 2022, p. 44). Por fim, a efetividade diz respeito à qualidade concreta do resultado obtido, ou seja, ao impacto real da solução sobre a relação contratual, medindo não apenas o cumprimento formal de etapas, mas os benefícios substanciais entregues à Administração e ao contratado (Rocha, 2012, p. 19).

Quando se transporta esses conceitos para o universo dos contratos administrativos, a cláusula escalonada se revela como um mecanismo naturalmente vocacionado à eficiência. Ao ordenar de forma progressiva métodos como negociação, mediação e *dispute boards* antes da judicialização ou arbitragem, ela cria um filtro que separa disputas que podem ser resolvidas cooperativamente daquelas que exigem decisão adjudicada. Com isso, reduz-se o tempo de resposta, economizam-se recursos públicos e preserva-se a continuidade de contratos estratégicos.

Sob a ótica da AED, essa lógica representa mais do que economia financeira: é uma forma de governança contratual que antecipa soluções, diminui custos de transação, mitiga riscos e transforma a litigiosidade de um fator de ruptura em uma oportunidade de ajuste e preservação da execução. Trata-se, portanto, de um instrumento que combina racionalidade econômica e proteção do interesse público, alinhando-se a um modelo de gestão administrativa mais ágil, transparente e orientado a resultados.

Por fim, ao prever etapas de negociação e outros meios adequados de solução de conflitos antes do acionamento da via judicial ou arbitral, a cláusula escalonada cria um mecanismo de adaptação contínua entre o contrato formal e as contingências da sua execução. Essa estrutura procedimental possibilita que ajustes sejam feitos ao longo da relação, reduzindo a incompletude contratual, nos quais é impossível antever todas as situações futuras (Camelo; Nóbrega, Torres, 2025, p. 298). Dessa forma, a cláusula deixa de ser apenas um arranjo processual para se consolidar como ferramenta de governança econômica e jurídica, capaz de absorver incertezas, preservar o equilíbrio da relação e aumentar a eficiência na execução dos contratos administrativos.

Nos contratos administrativos de longa duração — marcados por incertezas, riscos distribuídos de forma assimétrica e a necessidade de estímulo contínuo ao cumprimento — a cláusula escalonada surge como um mecanismo eficiente para preservar a estabilidade da relação contratual sem recorrer de imediato à judicialização. Diante do dilema entre antecipar riscos na fase inicial da contratação ou lidar com suas consequências em momentos futuros, a existência de um procedimento progressivo de resolução de disputas permite que o contrato se adapte dinamicamente à realidade de sua execução.

A cláusula escalonada contribui para reduzir os custos de agência e o risco de comportamentos oportunistas, criando incentivos racionais para que as partes busquem soluções cooperativas, em vez da ruptura contratual ou da judicialização precoce. Ao permitir que as partes exponham suas divergências em fases controladas — por meio da negociação, mediação ou comitês técnicos — o instrumento promove a revelação de informações relevantes e amplia a previsibilidade do comportamento dos agentes.

Assim, mais do que uma técnica procedimental, a cláusula escalonada representa uma resposta eficiente às exigências de comprometimento recíproco e racionalidade econômica que caracterizam os contratos administrativos contemporâneos.

Diante dos aspectos econômicos e jurídicos examinados, evidencia-se que a cláusula escalonada representa mais do que uma técnica contratual: ela configura uma ferramenta de racionalização e inovação na gestão pública.

CONCLUSÃO

A cláusula escalonada revela-se um instrumento jurídico e econômico de grande relevância para a modernização da gestão contratual na Administração Pública. Seu uso representa um deslocamento estratégico do modelo tradicional de resolução de conflitos, centrado na judicialização, para uma abordagem dialógica, preventiva e progressiva, em consonância com os princípios constitucionais da eficiência, da segurança jurídica e da consensualidade administrativa.

O estudo demonstrou que a cláusula escalonada encontra respaldo normativo no ordenamento jurídico brasileiro, especialmente na Lei nº 14.133/2021, bem como nas Leis nº 13.140/2015 e nº 9.307/1996. Trata-se de cláusula contratual legítima e plenamente compatível com o regime jurídico-administrativo, desde que observados os limites legais, os princípios da Administração Pública e os cuidados redacionais necessários para assegurar sua exequibilidade.

Do ponto de vista da Análise Econômica do Direito, a cláusula escalonada contribui decisivamente para a redução dos custos de transação, a racionalização do comportamento das partes, a mitigação de riscos e a preservação da integridade contratual, especialmente em contratos de grande vulto e longa duração. Sua estrutura multietapas gera incentivos cooperativos, filtra conflitos e favorece soluções consensuais antes da ruptura contratual ou do litígio formal, com impactos positivos para a governança pública e a efetividade das políticas públicas.

Contudo, a efetividade dessa cláusula depende de fatores institucionais, normativos e culturais. Sua adoção exige capacitação dos gestores públicos, regulamentação clara, mecanismos adequados de monitoramento e um ambiente institucional que valorize a resolução consensual de controvérsias como um dever de boa administração, e não como sinal de fraqueza estatal. Também requer redação técnica precisa e compromisso das partes com a efetiva utilização dos mecanismos previstos.

Em vista disso, recomenda-se a adoção qualificada da cláusula escalonada nos contratos administrativos, especialmente naqueles marcados por complexidade técnica, interdependência operacional e execução continuada. Mais do que um mecanismo processual, ela se afirma como um instrumento de racionalidade decisória, eficiência pública e integridade relacional, cujos efeitos positivos podem ser ampliados se integrados a uma política pública de resolução adequada de conflitos.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Érico. RIBEIRO, Gabrielle Teixeira. Cláusula de mediação prévia: análise do efeito processual de seu descumprimento e perspectiva de pactuação. **Revista Jurídica da Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais**, v. 18, n. 1, 2021, p. 140-171. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/bitstream/11037/45521/1/7.pdf> Acesso em 18 jul. 2025
- BECUE, Sabrina Maria Fadel. Teoria dos jogos. In: RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; KLEIN, Vinicius (Coord.). **O que é Análise Econômica do Direito: uma introdução**. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2022. p. 127-135.
- BITTENCOURT, Mauricio Vaz Lobo. Princípio da eficiência. In: RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; KLEIN, Vinicius (Coord.). **O que é Análise Econômica do Direito: uma introdução**. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2022. p. 39-49. ISBN 978-65-5518-359-7.
- BONETTO, Anna Luiza da Costa Pinto; NAUMANN, Cleverson; OLIVEIRA, Luiz Guilherme de. Gestão de conflitos: o papel do gestor no gerenciamento de conflitos. **Revista FAE**, Curitiba, v. 20, n. 2, jul./dez. 2017, p. 153–164. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/352> Acesso em 05 jul. 2025
- CAHALI, Youssef Said. **Mediação e arbitragem: teoria e prática**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2018.
- CAMELO, Bradson; NOBREGA, Marcos; TORRES, Ronny Charles L. de. **Análise econômica das Licitações e Contratos: de acordo com a Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações)**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014

COSTA, Patrícia Ayub, MUNIZ, Tânia Lobo, SANTOS, Isabeau Lobo Muniz Gomes dos. Arbitragem na Administração Pública: segurança e eficiência. In: SPENGLER, Fabiana Marion (org.). **O acesso à justiça na contemporaneidade**: diálogos acadêmicos entre Brasil e Espanha. São Carlos: Pedro & João Editores, 2024, p. 153-166.

FERREIRA, Daniel Brantes; GIOVANNINI, Cristiane Junqueira. As cláusulas multi-etapas e híbridas de solução de conflitos como solução para tempos de incertezas: algumas experiências do direito comparado. **Revista Eletrônica de Direito do Centro Universitário Newton Paiva**, Belo Horizonte, n.42, p.366-376, set./dez. 2020. Disponível em: <<https://revistas.newtonpaiva.br/redcunp/wp-content/uploads/2021/01/DIR42-23.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2025.

FERREIRA, Ana Betina da Costa Pires. Cláusulas escalonadas: repercussões da mediação na arbitragem. **Revista Brasileira de Alternative Dispute Resolution – RBADR**, Belo Horizonte, ano 3, n. 6, p. 21–36, jul./dez. 2021. DOI: <https://doi.org/10.52028/rbadr.v3i6.1>. Acesso em: 20 jul. 2025.

GAJARDONI, Fernando da Fonseca. **Gestão de conflitos nos Estados Unidos e no Brasil**. *Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 276-295, set./dez. 2018. Disponível em: www.redp.uerj.br. Acesso em: 05 jul. 2025.

HART, Oliver; MOORE, John. Foundations of incomplete contracts. *The Review of Economic Studies*, v. 66, n. 1, p. 115-138, 1999.

JOLLES, Alexander. **Consequences of mult-tier arbitration clauses issues of enforcement**. 72 Arbitration. London, 4. 2006.

KLEIN, Vinicius. Teorema de Coase. In: RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; KLEIN, Vinicius (Coord.). O que é Análise Econômica do Direito: uma introdução. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2022. p. 79-85. ISBN 978-65-5518-359-7.

LEMES, Selma Maria Ferreira. **Cláusula escalonada ou combinada: mediação, conciliação e arbitragem**. Artigo publicado no livro Arbitragem Internacional, UNIDROIT, CISG, Direito Brasileiro. São Paulo. 2010

LEVY, Fernanda Rocha Lourenço. **A mediação comercial no contexto da arbitragem e os efeitos jurídicos das cláusulas escalonadas**. 2013. Tese (Doutorado em Direito) — Faculdade de Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

LU, Yiajia. Med-Arb and Arb-Med A Law and Economic Analysis. **Harvard Negotiation Law Review**, v. 27, p. 253–293, Spring 2022. Disponível em:

https://journals.law.harvard.edu/hnlr/wp-content/uploads/sites/91/Med-Arb-and-Arb-Med_Lu.pdf Acesso em: 06 ago. 2025.

OLIVEIRA, Gustavo Justino. Os acordos administrativos na dogmática brasileira contemporânea. In: MOREIRA, António Júdice (et al). **Mediação e Arbitragem na Administração Pública**. São Paulo: Editora Jurídica, 2020. p. 122-136. E-book

REIS, Yuri Brizon. A obrigatoriedade da cláusula escalonada Med/Arb. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, v. 5, n. 3, p. 1897-1945, 2019. Disponível em:

https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2019/3/2019_03_1897_1945.pdf Acesso em: 20 jul. 2025.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; KLEIN, Vinicius (Coord.). **O que é Análise Econômica do Direito: uma introdução**. 3. Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2022

ROCHA, Manoel Ilson Cordeiro. O transconstitucionalismo e a crise de eficácia, efetividade e eficiência da norma constitucional transversal do estado social. **Revista Nucleus**, v. 10, n. 1, 2013, p. 43-66. Disponível em:

<https://nucleus.feituverava.com.br/index.php/nucleus/article/view/703> Acesso em: 7 de novembro de 2024.

SALOMÃO, Rodrigo Cunha Mello. **Aspectos polêmicos das cláusulas escalonadas**. 2017.

Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/271268/aspectos-polemicos-das-clausulas-escalonadas>. Acesso em: 12 jul. 2025

SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação: Um Retrospecto Histórico, Conceitual e Teórico**. In: SPENGLER NETO, Theobaldo; SPENGLER, Fabiana Marion (Org.). **Mediação Enquanto Política Pública: a teoria, a prática e o projeto de lei**. 1.ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2010, 262 p.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Civis**. 3. ed. São Paulo: Método, 2016.