

# Serviços Públicos no Âmbito do Direito Administrativo Econômico

Márcia Walquiria Batista dos Santos\*

Luís Pedro Ferreira Lima\*\*

*Introdução. 1 A evolução dos serviços públicos. 1.1 As políticas públicas no contexto do e-governance. 1.2 A crise dos serviços públicos. 2 O direito empresarial e a administração pública. 2.1 Crowdfunding em políticas públicas. 2.2 O dispute board como instrumento nas soluções das controvérsias. Conclusão. Referências.*

## Resumo

O presente artigo, cuja metodologia cinge-se à revisão bibliográfica e documental, dedica-se a enfrentar como os serviços públicos foram incorporados a deveres contraprestacionais assumidos pelo Estado no momento histórico marcado pelo declínio do liberalismo. O ordenamento jurídico, por sua vez, não contribuiu para que a eficiência e assertividade caminhassem juntas no âmbito do direito administrativo, pois imperava a rígida dicotomia entre o direito público e o direito privado como ramos autônomos e não passíveis de interconexão. Sucede que tal cisão inexorável ensejou numa burocracia que impactava diretamente na má-prestação dos serviços, de forma que o cenário só se modifica quando a administração pública se vale dos mecanismos concernentes à eficiência da iniciativa privada e os transporta para o ramo público, como acontece com a arbitragem, *crowdfunding* em políticas públicas e os *dispute boards*.

**Palavras-chave:** Serviços públicos. Direito administrativo econômico. Crowdfunding. Dispute boards.

---

\* Pós-Doutora em Gestão de Políticas Públicas pela Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH/USP). Doutora em Direito do Estado pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP). Professora titular do Programa de Mestrado em Soluções Alternativas de Controvérsias Empresariais da Escola Paulista de Direito (EPD). Coordenadora técnico-jurídica do Instituto Brasileiro de Educação e Gestão Pública (Ibagesp). Ex-assessora Técnica do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo e ex-procuradora geral da Procuradoria da USP. *E-mail:* marciawalquiria61@gmail.com.

\*\* Mestrando em Soluções Alternativas de Controvérsias Empresariais pela Escola Paulista de Direito (EPD). Especialista em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Especialista em Direito Processual Civil pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professor Titular da Graduação em Direito da Unime Lauro de Freitas (BA). Advogado. *E-mail:* pedroflima@hotmail.com.

## *Public Services in the Framework of the Economic Administrative Law*

### *Abstract*

*This article, whose methodology is limited to bibliographical and documentary review, is dedicated to addressing how public services were incorporated into counterprestational duties assumed by the State in the historic moment marked by the decline of liberalism. The legal system, in turn, did not contribute to efficiency and assertiveness going together in the scope of administrative law, as the rigid dichotomy between public and private law prevailed as autonomous branches and not subject to interconnection. It turns out that such an inexorable split led to a bureaucracy that directly impacted the poor provision of services, so that the scenario only changes when the public administration makes use of the mechanisms concerning the efficiency of the private initiative and transports them to the public sector, as it happens with arbitration, public policy crowdfunding and dispute boards.*

**Keywords:** *Public services. Economic Administrative Law. Crowdfunding. Dispute board.*

### **Introdução**

Com o declínio do liberalismo, os serviços públicos foram erigidos a autênticos deveres contraprestacionais assumidos pelo Estado em prol da sociedade. O cerne principal é estabelecer que tais compromissos não estão adstritos à mera discricionariedade administrativa, mas se tratam de verdadeiras prestações positivas, as quais não há a opção de escusa.

É por isso que existe a preocupação por parte do Estado na consecução dos serviços públicos e, ademais, todo um esforço com o propósito de aprimorá-lo. Até porque há um problema diante dessa nova realidade: como o Estado poderá desempenhar essas novas incumbências de forma assertiva diante de um ordenamento jurídico claudicante?

Claudicante porque havia uma rígida cisão entre o direito público e o privado, que jamais permitiu o intercâmbio entre ambos os ramos. Destarte, o que restava à administração pública era um ambiente jurídico obsoleto e burocrático, logo, inábil a permitir a consentaneidade ínsita à sociedade moderna.

O resultado disso tudo implicava a onerosidade aliada à ineficiência na prestação dos serviços públicos. Não havia como o Estado perfectibilizá-los por conta de um óbice imposto pelo próprio ordenamento jurídico, o que inviabilizava a concorrência com a iniciativa privada. Essa sim conseguia aliar assertividade ao empregar práticas idôneas para tanto, mas o setor público não.

Num primeiro momento, a solução encontrada foi a de delegar tais serviços à iniciativa privada, uma vez que a burocracia do direito público não lhe atingia. Por conseguinte, o Estado houve por incorporar mecanismos de gestão eficiente ao direito público, o que ocorreu com a algumas alterações legislativas como a Emenda Constitucional 19, de 4 de junho de 1998 e as leis 11.079, de 30 de dezembro de 2004 e 13.934, de 11 de dezembro de 2019, por exemplo.

Hoje, a administração pública reuniu novas práticas que até então eram utilizadas somente no setor privado, como ocorre com a arbitragem e, mais recentemente, com os *dispute boards* e a utilização de *crowdfunding* em políticas públicas, fazendo com que a dicotomia público e

privado fique a cada vez mais de soslaio. Eis o princípio da eficiência – de cunho constitucional – reverberando a sua carga de efetividade.

No presente trabalho, foi utilizada a revisão bibliográfica e documental como forma metodológica, referente a fontes que apresentam dados quantitativos e qualitativos relacionados à temática.

## I A evolução dos serviços públicos

O presente capítulo tem por escopo demonstrar como a atuação estatal, *ab initio*, repercutiu negativamente frente aos ideais libertários. Com o seu declínio, os compromissos prestacionais foram cada vez mais ansiados pelos cidadãos, de forma que o Estado assumiu encargos positivos, os quais, até o presente momento, se manifestam presentes. São inaptos, portanto, a serem desvencilhados. É por isso que a preocupação com os serviços públicos incide inexoravelmente na gestão pública e é objeto de pautas visando à maximização da sua efetividade: a todo momento.

Na segunda metade do séc. XV, o sistema feudal foi superado pelo Estado Moderno com o propósito de centralizar o poder político, outrora disperso. Em sua origem, esse novo modelo apresentou-se essencialmente absolutista, o que fomentou a insurgência da burguesia – classe que já dispunha do poder econômico – contra a excessiva intervenção estatal, razão pela qual, no séc. XVIII, sob a influência da Revolução Francesa, o “poder público era visto como inimigo da liberdade individual, e qualquer restrição ao *individual* em favor do *coletivo* era tida como ilegítima” (DALLARI, 2011, p. 246).

O próprio jusnaturalismo foi invocado para objurgar essa intervenção estatal, com espeque na teorização dos direitos naturais visando “impedir qualquer interferência do Estado no sentido de criar algum condicionamento à manutenção e ao uso dos bens, ou alguma restrição aos termos de qualquer contrato” (DALLARI, 2011, p. 246). Assim, ainda no séc. XVIII, o principal expoente da Escola Econômica Clássica Adam Smith, por meio de sua obra publicada em 1776 – *A Riqueza das Nações* –, defendeu o liberalismo econômico desvinculado, portanto, a qualquer atuação estatal na economia, porquanto o mercado deveria ser guiado tão somente pela famosa “mão invisível” decorrente da lei da oferta e da procura. Os próprios agentes econômicos é quem deveriam regular o mercado, sem a necessidade da presença do Estado.

A partir de 1859, com a publicação da obra *On Liberty* do autor inglês John Stuart Mill, o liberalismo se tornou a doutrina dominante do séc. XIX (DALLARI, 2011, p. 246), e, nessa ocasião, a liberdade é erigida a um direito fundamental que implicava na proteção do indivíduo contra a tirania dos governantes políticos,<sup>1</sup> cuja manifestação pode ser observada por meio de duas características principais: a) o reconhecimento de certas imunidades como liberdades públicas ou direito políticos, as quais justificavam manifestações reacionárias feitas pela própria população contra os governantes; b) o estabelecimento de limitações constitucionais aos atos do poder dominante (MILL, 1998, p. 8).

Preleciona o autor que, quando uma nova função é avocada pelo governo, a sua influência sobre as esperanças e medos são espargidos possibilitando que o público, de forma gradual, torne-se “parasitas” do próprio governo ou, quando menos, de alguns partidos que pretendem se tornar o próprio governo (MILL, 1998, p. 156).

---

<sup>1</sup> Mill reconhece que o poder do Estado é necessário e, ao mesmo tempo, altamente perigoso como uma arma, que poderia ser utilizada, inclusive, contra os seus próprios súditos. Por isso, era imprescindível que os membros mais vulneráveis da comunidade fossem protegidos contra o próprio poder estatal, cuja proteção deveria vir por meio de limites ao poder que o governante estivesse permitido a exercer perante a comunidade. E é justamente essa limitação que é entendida como liberdade.

Outrossim, o filósofo Friedrich Nietzsche – sob a égide do liberalismo – consternava-se contra o autoritarismo estatal tão evidenciado em sua obra *Assim falou Zaratustra* (2019):

Estado chama-se o mais frio dos monstros. Mente também friamente, e eis que mentira rasteira sai da sua boca: “Eu, o Estado, sou o Povo”.

É uma mentira! Os que criaram os povos e suspenderam sobre eles uma fé e um amor, esses eram criadores: serviam a vida.

[...]

Onde há anda povo não se compreende o Estado que é detestado como uma transgressão aos costumes e às leis.

Eu vos dou este sinal: cada povo fala uma língua do bem e do mal, que o vizinho não compreende. Inventou a sua língua para os seus costumes e as suas leis.

Mas o Estado mente em todas as línguas do bem e do mal, e em tudo quanto diz mente, tudo quanto tem roubou-o.

A classe burguesa ansiava pelo Estado mínimo, o da não intervenção, que, mais tarde, corroborou com o surgimento do constitucionalismo e, conseqüentemente, com a separação dos poderes. Típicos expedientes que apresentavam uma finalidade precípua: conter o poder estatal, assegurando a liberdade sob o enfoque do “caráter basicamente individualista da sociedade” (DALLARI, 2011, p. 248).

Sucedede que o liberalismo, a despeito de ter promovido uma exponencial evolução econômica, não soube tratar de um problema criado por ele mesmo: a desigualdade, sobretudo aquela do domínio do poder econômico em detrimento dos vulneráveis – os proletariados. Nesse sentido, Dalmo de Abreu Dallari (2011, p. 248) pontifica a incoerência da sobreposição do valor econômico frente ao social, pois é o cenário propício para que “homens medíocres, sem nenhuma formação humanística e apenas preocupados com o rápido aumento de suas riquezas, passaram a ter o domínio da Sociedade”.

Não tardou para que o regime liberal logo entrasse em colapso, pois a sua concepção foi instituída sob um pacto político cuja finalidade era uma só, qual seja, ascender sobremaneira a influência da classe burguesa sobre as demais, como bem obtemperou Icilio Vanni (1916, p. 242):

A experiência demonstra que, por um complexo de condições próprias da vida social, alguns podem, agindo com plena liberdade, receber mais ou menos do que a justiça queria que lhes fosse atribuído. A experiência demonstra que, em virtude daquelas condições, podem ser obtidas vantagens não devidas à natureza ou ao mérito, e que, assim, mesmo os piores e os inferiores podem triunfar, com prejuízo dos superiores. A liberdade não basta, pois, para assegurar a justiça e não contém toda a justiça.

Da mesma forma, o sociólogo alemão Alfred Vierkandt (1921, p. 58) assestou o plano de domínio engendrado pela burguesia, determinando, inclusive, “as concepções de toda a sociedade acerca dos direitos e deveres, a moral e a baixeza, e até mesmo, o contragosto de umas sobre as outras, através dos meios espirituais e influências psíquicas”.

Para Vierkandt, o liberalismo só encontraria o seu equilíbrio numa sociedade em que todos os indivíduos possuíssem a mesma igualdade. Caso contrário, a mera igualdade formal seria inidônea,

portanto, para afligir as desigualdades existentes nas searas econômica, social e política, fulminando deveras “numa real liberdade de oprimir os fracos, restando a estes, afinal de contas, tão somente a liberdade de morrer de fome” (1921, p. 101).

Não se olvida que, em momento muito anterior à teorização aventada, a filosofia de Aristóteles (384-322 a.C.) já propugnava pela justiça distributiva, assim como é exposto em sua obra *Ética a Nicômaco* (1999, p. 95):

Uma das espécies de justiça em sentido estrito e do que é justo na acepção que lhe corresponde é a que se manifesta na distribuição de funções elevadas de governo, ou de dinheiro, ou das outras coisas que devem ser divididas entre os cidadãos que compartilham dos benefícios outorgados pela constituição da cidade, pois em tais coisas uma pessoa pode ter uma participação desigual ou igual à de outra pessoa.

A Justiça, sob a concepção aristotélica, diz respeito à distribuição equitativa, de modo a “dar a cada um o que é seu” (MASCARO, 2019, p. 61).

Dessume-se, então, por meio do relato histórico consignado, que o absentismo estatal – como consequência inerente ao liberalismo – foi incapaz para sanear as imperfeições decorrentes de uma expressiva desigualdade social, mormente aquela oriunda da classe proletária como consequência da revolução industrial, na qual os trabalhadores eram submetidos à jornadas exaustivas e, mesmo assim, auferiam ínfima remuneração aliada às condições precárias de trabalho. Foi o que Paulo Bonavides em sua obra *Do Estado Liberal ao Estado Social* (2007, p. 59) observou os efeitos nocivos da liberdade contratual plena: “a desumana espoliação do trabalho, o doloroso emprego de métodos brutais de exploração econômica, a que nem a servidão medieval se poderia, com justiça, equiparar.

A precariedade sofrida pelos operários atingiu o seu apogeu durante a I Guerra Mundial, período no qual há a formação do primeiro Estado socialista na Rússia, cujas ideias “socializantes” vêm sendo espargidas ao longo dos demais (DALLARI, 2011, p. 249). Tanto é assim que a Constituição de Weimar – na Alemanha – é aprovada após à guerra com o desiderato de atender aos anseios da causa operária (DALLARI, 2011, p. 249).

Nos Estados Unidos, por sua vez, os defensores da livre imprensa propugnavam a instituição de um Estado menos omisso, hábil, destarte, a perfectibilizar as demandas sociais, razão pela qual, em 1932, o então presidente Franklin Roosevelt estabeleceu o *New Deal*, um programa de governo eminentemente intervencionista com o corolário de lidar com uma situação crítica configurada por “milhões de desempregados, famílias inteiras sem abrigo e sem alimentos, e até os altos círculos financeiros inseguros e desorientados” (DALLARI, 2011, p. 249).

Por conseguinte, a II Guerra Mundial<sup>2</sup> fulminou a maior participação do intervencionismo estatal, fomentando a prestação de serviços fundamentais aos indivíduos, sobretudo pela necessidade de restauração das cidades, bem como dos respectivos meios de produção. Eis, assim, a trasmudação do “Estado-polícia” para o “Estado de serviço” (LASKI, 1950, p. 8-9), já que “liberdade política como liberdade restrita era inoperante” (BONAVIDES, 2007, p. 188). Inexistia, pois, qualquer solução para as desigualdades sociais, inclusive àqueles que estavam numa situação de hipossuficiência crítica. O liberalismo, porém, não apresentava resposta à essa questão, conforme delineado por

---

<sup>2</sup> Inclusive, o movimento nazista apresentava uma insurgência relevante sobre o modelo capitalista do séc. XIX, mormente por ter exprobrado a reivindicação da classe operária. É bem verdade que, assim como o fascismo, objurgava o socialismo marxista (vitorioso na Rússia), mas o Estado não poderia possuir uma direção eminentemente liberal e é justamente nesse posicionamento que havia uma convergência com o marxismo. Decerto, a ideia do nazismo era a de implantar uma revolução social nacionalista na Alemanha, isto é, uma terceira via, ou seja, nem o capitalismo nem o marxismo.

Paulo Bonavides (2007, p. 188): “O velho liberalismo, na estreiteza de sua formulação habitual, não pôde resolver o problema essencial de ordem econômica das vastas camadas proletárias da sociedade, e por isso entrou irremediavelmente em crise”.

E é assim que, no séc. XX, exsurge o Estado Social,<sup>3</sup> com a finalidade de superar o absentismo do liberalismo frente às políticas públicas, aliado a um desafio essencial: conciliar as demandas da classe operária e o desafio econômico. Quer assim dizer que o termo “social” – de Estado Social – refere-se à “correção do individualismo clássico liberal pela afirmação dos chamados direitos sociais e realização de objetivos de justiça social” (SILVA, 1999, p. 119).

Porém, o Estado Social não rompeu definitivamente com as conquistas advindas do liberalismo sob a influência da Revolução Francesa. Deveras, o Estado passa a assumir uma postura ativa, tornando-se “instrumento da sociedade para combater a injustiça social, conter o poder abusivo do capital e prestar serviços públicos para a população” (BARROSO, 2019, p. 82). O fundamental é que os direitos e liberdades individuais devem ser aliados com os direitos sociais.

Logo, o Estado – não mais observador e sim participante – trará uma incumbência essencial que será disponibilizada à população em geral: a disponibilização dos serviços públicos essenciais. Assim, os cidadãos de antes, que não predispuham de nenhuma prestação positiva estatal, poderão, agora, exigir tais compromissos assumidos pelo Estado. É o que Jellinek,<sup>4</sup> por meio da sua teoria desenvolvida ao final do séc. XIX, denominou de *status civitatis*, que consiste no direito de o indivíduo exigir que o Estado atue positivamente, isto é, realizando uma prestação a seu favor.

E tais serviços públicos, assumidos como verdadeiros deveres estatais, em consonância com a definição exarada por Celso Antônio Bandeira de Mello (2015, p. 695), podem ser definidos como:

[...] toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material fruível diretamente pelos administrados, prestado pelo Estado ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de direito público – portanto consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais – instituído pelo Estado em favor dos interesses que houver definido como próprios no sistema normativo.

## 1.1 As políticas públicas no contexto do *e-governance*

A mudança de paradigma estatal ocorre com o decurso do liberalismo, a partir do cenário em que a abstenção pública é obliterada pelo dirigismo. Antes disso, não havia, pois, qualquer discussão acerca da limitação da autonomia privada frente ao interesse público, não por menos que o ordenamento jurídico não impunha esforços necessários para regular uma atuação positiva oficial, pois a mesma não era consagrada. Com efeito, era despreciando o desenvolvimento do direito administrativo enquanto disciplina autônoma. Afinal, considerando que o seu objeto é regular a atuação das atividades estatais em prol do interesse público, não havia que se falar, portanto, de regulação num cenário abstencionista.

---

3 A respeito do modelo do Estado Social aliado ao constitucionalismo da época, preleciona Luís Roberto Barroso (2019, p. 82): “Ao longo do século XIX, o liberalismo e o constitucionalismo se difundem e se consolidam na Europa. Já no século XX, no entanto, sobretudo a partir da Primeira Guerra, o Estado ocidental torna-se progressivamente intervencionista, sendo rebatizado de Estado social [...] De fato, com ele se ampliou significativamente o espaço público, tomado pela atividade econômica do Estado e pela intensificação de sua atuação legislativa e regulamentar, bem como pelo planejamento e fomento a segmentos considerados estratégicos”.

4 A teoria desenvolvida por Jellinek – teoria dos *status* ou teoria dos quatro *status* – estabeleceu as relações entre indivíduo e Estado através das seguintes situações: a) no *status* passivo, o indivíduo se encontra em posição de subordinação ao Estado, sendo-lhe conferidos deveres perante o ente público; b) no *status* negativo, há um limite de atuação estatal frente aos próprios indivíduos, garantindo-lhes os direitos inerentes à liberdade; c) já no *status* positivo, confere-se ao cidadão a prerrogativa de exigir prestações ao Estado; d) por fim, no *status* ativo, o próprio indivíduo tem a prerrogativa de influenciar a formação da vontade estatal como, por exemplo, o exercício do voto.



Logo, nesse primeiro momento em que o agir estatal era objurgado, não havia relevância alguma atinente ao direito administrativo. O cenário se modifica, todavia, quando o Estado Social entra em cena e há a assunção de obrigações prestacionais consistentes em direitos fundamentais (BOBBIO, 1992, p. 21). Nesse momento, agora sim, é essencial o desenvolvimento de tal ramo do direito, cujo marco significativo ocorreu na segunda metade do séc. XIX, ocasião em que a “doutrina jurídica passou a focar as funções do Estado como transcendentes do exercício do poder de polícia no plano interno de cada país” (BUCCI, 1997, p. 90).

Inclusive, o doutrinador norte-americano Bernard Schwartz (1955, p. 283) corroborou o desenvolvimento acentuado do direito administrativo no séc. XX como consequência direta da expansão das incumbências estatais.

Os serviços prestacionais poderão ser ultimados de forma indireta ou direta pelo Estado com o acréscimo de uma característica nova. Isto é, serão perfectibilizados por meio de políticas públicas, que abarcam um “conceito mais amplo que o de serviço público, que abrange também as funções de coordenação e de fiscalização dos agentes públicos e privados” (BUCCI, 1997, p. 90).

Assim, as políticas públicas podem ser definidas como a “coordenação dos meios à disposição do Estado, harmonizando as atividades estatais e privadas para a realização de objetivos socialmente relevantes e politicamente determinados” (BUCCI, 1997, p. 91). Isso porque o ente público não é tão somente o mero executor dos serviços públicos, e sim o responsável pelos instrumentos da ação de governos a partir de políticas setoriais inseridas numa política de desenvolvimento. Foi o que Fábio Konder Comparato (1989, p. 102) explanou da seguinte forma: o *government by policies* orienta o *government by law*.

Diante disso, por que há essa real preocupação com os serviços públicos? Para responder à indagação, é cabível a remissão à obra *Princípios Gerais de Direito Administrativo* (1969, p. 140), escrita por Oswaldo Aranha Bandeira de Mello, ao afirmar a ascendente dependência dos indivíduos para com os serviços públicos.

É por isso que a política não se subsume ao serviço, porquanto é mais abrangente e diz respeito ao “processo de escolha dos meios para realização dos objetivos do governo com a participação dos agentes públicos e privados” (BUCCI, 1997, p. 95). Deveras, as políticas públicas definem o âmbito de atuação do governo com o propósito de atingir “objetivos determinados num espaço de tempo certo” (BUCCI, 1997, p. 95), configurando o processo político de escolha de prioridades para o governo.

No âmbito do direito administrativo inglês,<sup>5</sup> a sua função é operacionalizar as políticas públicas, compatibilizando-as com as obrigações constitucionais assumidas perante à sociedade. Trata-se de como compatibilizar a atividade burocrática com as metas estabelecidas pelas políticas públicas, assim como obtemperaram Smith e Brazier (1994, p. 577): “*making of subordinate legislation by public authorities*”.

Dessume-se, assim, que há um estágio evolutivo no qual o “Estado-serviço público” é superado pelo “Estado-políticas públicas” (BUCCI, 1997, p. 91) e a mudança impactou diretamente no próprio direito administrativo, mormente quando o planejamento é encampado como um “pressuposto indispensável de todo programa de ação política, econômica ou social” (GRAU, 1978, p. 12).

O planejamento<sup>6</sup> passa a desempenhar função primordial e imperiosa no processo de desenvolvimento econômico, que ocorre pela atividade interventiva do Estado com o escopo de sanear as distorções ocorridas no processo econômico, mediante o exercício da “capacidade

---

5 Na Inglaterra, o direito administrativo é intrínseco ao próprio direito constitucional, estabelecendo os limites necessários, ou melhor, o campo de ação executável da atividade administrativa. Não chega a ser um ramo autônomo do direito como o que é verificado na realidade nacional.

6 O dispositivo normativo inserido no Título VII da Constituição Federal legitima o intervencionismo estatal na economia, *vg.*, art. 174, *ad instar* da Lei 13.874, de 20 de setembro de 2019, que institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica, que não discrepa nesse aspecto, vide o seu art. 1º.

normativa de conjuntura” (GRAU, 1978, p. 69). Há uma transmutação do próprio gerenciamento público, de modo que o fenômeno foi referenciado por Bobbio como “tecnicização do direito público” e que encontra raciocínio semelhante em Comparato (1989, p. 102):

Acontece que não foi apenas pela forma de governar que o Estado contemporâneo reforçou os poderes do ramo executivo. Foi também pelo conteúdo da própria ação governamental. Doravante e sempre mais, em todos os países, governar não significa tão-só a administração do presente, isto é, a gestão de fatos conjunturais, mas também e sobretudo o planejamento do futuro, pelo estabelecimento de políticas a médio e longo prazo.

E, no final do séc. XX, houve uma modificação estrutural sofrida pela administração pública que aprimorou as práticas gerenciais à ideia da *new public management* (NPM) com a adoção de técnicas inerentes às empresas privadas para os serviços públicos (MOTTA, 2013, p. 88). É o que é chamado de *e-governance*.

O eixo do direito administrativo rompe com o classicismo decorrente da ineficiência que o atormentou durante árduos anos – como bem lembrado por Carlos Ari Sundfeld<sup>7</sup> – e parte em busca de modelos contemporâneos muito mais agregadores com o direito privado, até porque a experiência comprovou ser descabida a rígida dicotomia entre o público e o privado.

## 1.2 A crise dos serviços públicos

É assente que, consoante a evolução suportada pelo Estado no que tange ao seu agir no contexto social, o Poder Público tem a obrigação de implementar políticas públicas, que “demandam o gerenciamento [...] com vistas à criação de mecanismos de prestação efetiva e positiva de atividades que assegurem a existência de condições dignas de vida” (FINGER, p. 164-165).

Antes, tal obrigação incumbia exclusivamente ao ente público, que, mais tarde esbarrou em problemas de ordem operacional, mormente no que tange à ineficiência. Basta conferir que o modelo clássico do direito administrativo não se mostrava apto para atender com assertividade a organização estatal em prol do interesse público.

Com o advento da Constituição Federal de 1988, o rol dos direitos prestacionais foram sobremaneira ampliados, de modo que o Estado assumiu muitas obrigações para com o indivíduo. Então, como manejar o dever estatal numa gestão administrativa ineficiente?

Não tardou para que em 1995, logo após a promulgação da Constituição, houvesse uma reforma administrativa, que, nos dizeres do próprio Luiz Carlos Bresser-Pereira,<sup>8</sup> teve o objetivo de empreender a “reforma do Estado, com vistas a aumentar a sua ‘governança’, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas” (BRASIL, 1995, p. 16).

Isso porque os instrumentos que o Estado até então possuía eram incapazes para assegurar a eficiente prestação dos serviços públicos. A partir desse cenário, o redimensionamento incidiu

---

7 O autor apresenta uma crítica contundente a esse modelo clássico, o qual nomeou de “paralisia” do direito administrativo, *in verbis*: “Quando se observa o surgimento de novos ramos, como os direitos econômico, urbanístico, ambiental, agrário, sanitário, todos ligados, embora não exclusivamente, ao estudo da ação governamental sobre a vida privada, nota-se que a ciência do direito administrativo não tem sabido oferecer uma teoria geral apta a ser aplicada a cada um deles. Vem, por isso, perdendo importância. [...] Encontrará uma doutrina que ainda se debate com dificuldades originárias em torno do poder de polícia! O resultado disso, todos conhecemos: o surgimento de teorias *ad hoc* voltadas apenas aos problemas específicos que enfrentam e descompromissadas, muitas vezes, com os próprios padrões que o direito administrativo já fixou” (1993, p. 15).

8 Em 1995, durante a gestão presidencial de Fernando Henrique Cardoso, tem-se início o “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado”, cuja implementação ficou a cargo do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, ocasião em que Luiz Carlos Bresser-Pereira era o titular da pasta.



diretamente nas políticas públicas, demandando também a essencial participação do agente privado neste mister, *vg.*, a eficiência é erigida à categoria principiológica que norteará a administração pública; necessidade de concursos públicos para selecionar o mais capacitado para atuar frente aos cargos; expedientes para garantir a participação do usuário dos serviços.

Nesse *iter*, em 30 de dezembro de 2004, foi editada a Lei 11.079, que regulamentou a contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública.

Com esse cenário, houve, de um lado, a hipertrofia do rol de atividades próprias definidas como serviço público e, noutro lado, o Estado se tornou incapaz para, sozinho, cumprir com o dever positivo indisponível, cuja circunstância é bem elucidada por Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2020, p. 136):

Paralelamente, outro fenômeno se verificou; o Estado percebeu que não dispunha de organização adequada à realização desse tipo de atividade; em consequência, passou a delegar a sua execução a particulares, por meio dos contratos de concessão de serviços públicos e, posteriormente, por meio de pessoas jurídicas de direito privado criadas para esse fim (empresas públicas e sociedades de economia mista), para execução sob regime jurídico predominantemente privado.

É por isso que se refere à expressão “crise de serviço público” quando há terceiros alheios à estrutura estatal no desempenho de tarefas que outrora eram exclusivas do Estado. Há autores, entretanto, que pregam cautela no emprego do termo *crise* para que não gere uma errônea despropositada, porque o entendimento deve ser abordado como uma mutação operada diretamente no conceito de serviço público potencializada pelo dinamismo social (ARAGÃO, 2002, p. 3), mas não como um período de crise propriamente dita.

## 2 O direito empresarial e a administração pública

O modelo burocrático da administração pública, avesso às inovações aplicadas à iniciativa privada, foi superado pelo *e-governance*. Deveras, a tendência é que a distância entre a gestão privada e a pública fique gradativamente menos perceptível, “propiciando que a inovação e eficiência sejam, da mesma forma, conferidas ao Poder Público como um meio a otimizar a prestação dos serviços” (SANTOS; LIMA, 2020, p. 90).

Não por menos, o ordenamento jurídico já evoluiu no sentido de observar as soluções havidas na seara privada e, por conseguinte, importá-las ao setor público: é o conhecido NPM. Como exemplo desse cenário, pode-se citar o dispositivo constitucional inserto no art. 37, §8º, oriundo da Emenda Constitucional 19/1998, que dispõe acerca do contrato de desempenho, cuja disciplina recente adveio com a Lei 13.934/2019. O referido contrato estabelece metas a serem cumpridas pelas entidades da administração indireta ou, até mesmo, por órgãos da própria administração direta.

Por meio do contrato de gestão, há um controle realizado com o objetivo de sujeitar às entidades integrantes da administração indireta ao cumprimento de metas estipuladas no mesmo objeto do contrato. Como contrapartida, tais entidades podem gozar de maior autonomia (DI PIETRO, 2020, p. 382), *ad instar* do que ocorre nos contratos de gestão firmados pelas agências executivas e o respectivo Ministério de Estado supervisor, nos termos dos Decretos 2.487 e 2.488, ambos de 2 de fevereiro de 1998.

A Lei 12.766, de 27 de dezembro de 2012, adicionou o §1º ao art. 6º da Lei 11.079, de 30 de dezembro de 2004, justamente a que institui o regime da contratação sob o regime de parceria público-privada, possibilitando que o contrato estabeleça a remuneração do parceiro privado de forma

variável, “vinculada ao seu desempenho, conforme metas e padrões de qualidade e disponibilidade definidos no contrato”.

Ainda nesse aspecto concernente à gestão pública e, sob os auspícios do *e-governance*, imperioso assestar o tema da degradação da hierarquia normativa. Quer-se, com isso, dizer que determinadas matérias podem ficar à margem da legislação formal para, conseqüentemente, serem confinadas ao domínio do poder normativo inerente à administração. O movimento tem a iniciativa oficial do legislativo e caminha-se no sentido de esvair a regulação legal (*domaine de la loi*) para conferir ao domínio do regulamento (*domaine de l'ordonnance*).

As matérias alvos da deslegalização são sobretudo aquelas passíveis de normatização pelas agências reguladoras, as quais têm, como a sua nomenclatura já aduz, a competência para regular (poder normativo) setores econômicos específicos. E essa circunstância é a maneira mais assertiva para lidar com temas tão específicos que serão ordenados por uma entidade que possui a competência exclusiva para tanto. É mais razoável que assim o faça, mormente considerando o seu alto grau de especialidade, em vez de relegar o tema à lei geral.

Manifesta-se a eficiência como norteadora de toda a administração pública: regula-se o tema quem detém a melhor competência técnica. O próprio Legislativo já reconheceu que, nem sempre, é ele quem deve possuir tal mister de forma inexorável.

Nada mais recente do que transcrever breve trecho de Hely Lopes Meirelles (2003, p. 102), quando discorreu sobre o princípio da eficiência: “É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada com legalidade, exigindo resultados positivos para o setor público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”.

## 2.1 *Crowdfunding* em políticas públicas

As funções que antes eram aglutinadas pelo Estado são, agora, compartilhada por todos os atores que intervêm diretamente na consecução dos serviços públicos, seja prestando-os diretamente ou indiretamente, seja apenas cooperando ou na simples condição de tomadores dos serviços – seus usuários imediatos. Significa dizer que esses atores realizam, em consonância com o poder público, as políticas públicas, por meio do recurso da ciberparticipação.

O *e-governance* contemporâneo promoveu uma mudança axiológica na questão envolvendo a democracia: a mera democracia eletrônica na qual os participantes apenas respondiam de modo objetivo a uma preferência particular e específica, como, por exemplo, o local em que deveria ser instalado um aeroporto, foi substituída pela democracia eletrônica participativa (BOLESINA; MIGLIAVACCA, 2016, p. 10). As discussões se sobrelevam à patamares mais complexos, e não a de uma mera escolha objetiva. Quer-se discutir se aquele aeroporto é realmente essencial àquela localidade, em vez de uma escola, um hospital etc.

Tanto é assim que Kingdon (2005, p. 3) fez a seguinte indagação: “*why some alternatives for choice are seriously considered while others are neglected?*”. Para responder a isso, é imprescindível ponderar que não será toda e qualquer causação que implicará um abalo – de qualquer ordem – e que imediatamente será alocada na agenda política (*agenda setting*).

Em verdade, apenas os problemas sociais, cuja estratégia política seja justificada, é que, de fato, poderão ser abordados via política pública, surgindo, destarte, um problema público-político (*public issue*) alvo de atenção governamental (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013, p. 104).

Com efeito, o *crowdfunding* se revela como um instrumento idôneo para compatibilizar ideias em prol de políticas públicas, por meio de contribuições de ordem financeira e intelectual em prol

do modelo apresentado (BOLESINA; MIGLIAVACCA, 2016, p. 13). O propósito é fazer com que o óbice financeiro seja afastado, trazendo exequibilidade à ideia.

O Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) foi o pioneiro a desenvolver o *Matchfunding BNDES+ Patrimônio Cultural*, que consiste em *crowdfunding* aplicado ao setor público para financiamento de projetos culturais.

Tais financiamentos coletivos “possuem o mérito de reunir em si os quatro eixos – oferecer informações, oferecer serviços, facilitar a participação e o acesso e fomentar a cidadania ativa – no âmbito político como funções das novas tecnologias absorvidas pelo Estado” (BOLESINA; MIGLIAVACCA, 2016, p. 14). Pretende-se, ademais, “viabilizar uma plataforma referencial e reflexiva aos formatadores de políticas públicas e a sociedade em geral” (BOLESINA; MIGLIAVACCA, 2016, p. 17), com o objetivo de que as pessoas possam, sem a necessidade de um complexo movimento, apresentar respostas a problemas que ocorrem dentro das políticas públicas.

## 2.2 O *dispute board* como instrumento nas soluções de controvérsias

A solução de controvérsias na via extrajudicial é uma tendência crescente na iniciativa privada, seja no que concerne à assertividade, seja no que concerne ao tempo propriamente despendido para solução do conflito. Não por menos que a arbitragem está cada vez mais difundida no âmbito empresarial, especialmente nas negociações envolvendo grande valor econômico atrelado.

Por meio desse equivalente jurisdicional,<sup>9</sup> os meios alternativos de heterocomposição na seara empresarial vêm adquirindo a sua relevância, pois, numa relação jurídica equânime, as próprias partes podem estabelecer os árbitros de acordo com as suas respectivas competências para apreciar uma demanda específica. A asserção se manifesta verdadeira quando uma questão puder ser submetida a quem detenha a melhor competência técnica para tanto e que não seja submetida ao Estado, já assoberbado de tarefas, como já foi asseverado por Cintra, Grinover e Dinamarco (1999, p. 26):

Abrem-se os olhos agora, todavia, para essas modalidades de soluções não-jurisdicionais dos conflitos, tratados como meios alternativos de pacificação social. Vai ganhando corpo a consciência de que, se o que importa é pacificar, torna-se irrelevante que a pacificação venha por obra do Estado ou por outros meios, desde que eficientes. Por outro lado, cresce também a percepção de que o Estado tem falhado muito na sua missão pacificadora, que ele tenta realizar mediante o exercício da jurisdição e através das formas do processo civil, penal ou trabalhista.

Não se olvida que a arbitragem é aplicável ao Poder Público, desde quando há expressa autorização legislativa, nos termos do art. 1º, §1º, da Lei 9.307, de 23 de setembro de 1996.

Outro tema que envolve a heterocomposição extrajudicial nas controvérsias empresariais diz respeito à utilização dos *dispute boards*, que, consoante definição de Arnoldo Wald (2005, p. 18) apresentam a seguinte definição:

---

9 Não obstante posições doutrinárias divergentes, a exemplo da de Fredie Didier Júnior, para quem a arbitragem é, realmente, atividade jurisdicional efetiva, não havendo que se falar, portanto, de equivalente jurisdicional, até porque a respectiva sentença arbitral exarada prescinde de homologação por parte do Estado-Juiz.

Os *Dispute Boards (DBs)* são painéis, comitês ou conselhos para a solução de litígios cujos membros são nomeados por ocasião da celebração do contrato e que acompanham a sua execução até o fim, podendo, conforme o caso, fazer recomendações (no caso dos *Dispute Review Boards – DRB*) ou tomar decisões (*Dispute Adjudication Boards – DAB*) ou até tendo ambas as funções (*Combined Dispute Boards – CDB*), conforme o caso, e dependendo dos poderes que lhes forem outorgados pelas partes.

No atual cenário, em que há grande preponderância dos contratos incompletos, isto é, aqueles em que a completude contratual não é verificada *ab initio*, mas que ocorrerá ao longo da sua execução, uma vez que “a intenção de total previsão das situações passíveis de materialização no mundo concreto revelou-se absolutamente incompatível com a complexidade da sociedade de risco pós-moderna” (PEREIRA, 2015, p. 9-28).

Verifica-se que, no contrato incompleto, as lacunas coexistentes são disponibilizadas às partes com o desiderato de fornecer uma “flexibilidade necessária para que o contrato possa continuamente adequar-se às mudanças das circunstâncias” (CAMINHA; LIMA, 2014, p. 193), razão pela qual é compreendido como um meio para gerir situações supervenientes, sem que com isso, portanto, se subsuma à teoria da imprevisão. Isso porque a essência desse contrato é de ter justamente a presença de lacunas como elementos ínsitos com a finalidade de “não ser apenas governado pela regra geral, mas também pela regra extralegal proveniente da mesma relação” (CAMINHA; LIMA, 2014, p. 193).

Nesse aspecto, os *dispute boards* funcionam como idôneos meios de integração para as epigrafadas negociações, obstando, com isso, a busca por uma solução externa, ou seja, extra-contrato:

As vantagens na utilização dos *Dispute Boards* passam pela condição do *Board* já se encontrar permanentemente inteirado do contexto e do próprio objeto da disputa quando ela aflora, em face de seu exame prévio, sistemático e no local em que a relação entre as partes se estabelece. Muitas vezes ele presencia a própria gênese do conflito e já na maioria das vezes conhece de antemão a posição de cada uma das partes a respeito do que deve ser solucionado. Com isso, os *Dispute Boards* estabelecem uma redução temporal muito considerável para se chegar à superação do conflito (RANZOLIN, 2017, p. 3).

Sem falar, ademais, que há um efeito interno atinente ao uso dos *dispute boards*, sob a justificativa de que a sua manifestação resulta de uma dialética formada por todas as partes contratuais desde o seu início, cujo fator psicológico “trabalha no sentido do aumento do *enforcement* das manifestações do comitê” (PEREIRA, 2015, p. 16).

A utilização do *dispute board* não é infenso à administração pública, já que o *e-governance* permite que a alta governança se irradie à seara do direito administrativo e, conseqüente, à gestão pública. A I Jornada de Direito Administrativo realizada pelo Conselho da Justiça Federal,<sup>10</sup> realizada em agosto de 2020, retratou com exatidão o novo rumo oriundo dessa nova gestão, a partir da edição de enunciados que corroboram a utilização de institutos extrajudiciais na solução de controvérsias, também aplicáveis ao direito público.

---

10 Os enunciados 10 e 19 trazem expressamente os meios extrajudiciais pelos quais a administração pública poderá se valer, com a previsão de utilização dos *dispute boards*:

Enunciado 10: “Em contratos administrativos decorrentes de licitações regidas pela Lei 8.666/1993, é facultado à Administração Pública propor aditivo para alterar a cláusula de resolução de conflitos entre as partes, incluindo métodos alternativos ao Poder Judiciário como Mediação, Arbitragem e *Dispute Board*”.

Enunciado 19: “As controvérsias acerca de equilíbrio econômico-financeiro dos contratos administrativos integram a categoria das relativas a direitos patrimoniais disponíveis, para cuja solução se admitem meios extrajudiciais adequados de prevenção e resolução de controvérsias, notadamente a conciliação, a mediação, o comitê de resolução de disputas (*Dispute Board*) e a arbitragem”.

## Conclusão

Quando a administração pública estava sob a égide do modelo burocrático, o compromisso com a gestão eficiente não era alcançado. Não por culpa do Estado, mas porque o próprio ordenamento jurídico houve por conferir uma “proteção” às contratações públicas que, posteriormente, verificou-se que a malfada garantia ensejava, verdadeiramente, num descompasso com a eficiência.

O resultado disso tudo implicava diretamente a prestação dos serviços públicos: caros, ineficientes e, muitas vezes, inexecutáveis. Com isso, havia a necessidade de uma reformulação na essência da gestão pública, o que aconteceu mediante a *new public management*, quando houve a adoção dos mecanismos inteligentes que, até então, eram aplicados exclusivamente na iniciativa privada. Inexistia, portanto, razão entre o abismo público, de um lado, e o privado, de outro lado.

A cisão que impediu a administração pública de incorporar os institutos compromissados com a eficiência contribuíram para que os serviços públicos sempre ficassem atrás dos prestados pela iniciativa privada. O próprio regime público impedia essa concorrência em plenas condições de igualdade.

A fim de minorar o problema exposto, abriu-se uma possibilidade para que o setor público terceirizasse tais serviços a agentes privados, porquanto o próprio Estado vislumbrava a sua ineficiência, não restando outra alternativa que não fosse a delegação em hipóteses predeterminadas.

Posteriormente, a administração pública percebeu que a incorporação de soluções condizentes à eficiência poderiam ser utilizadas por ela mesma, não apenas com a delegação, mas também na atuação direta e se valendo dos mecanismos próprios, a exemplo do cumprimento de metas por parte dos órgãos (vide Lei 13.934/2019), financiamento coletivo no âmbito das políticas públicas (*crowdfunding*), além dos métodos extrajudiciais para solução de controvérsias (*v.g., dispute board*).

Deveras, a gestão pública se distancia daquele regime de outrora marcado pela inexorável cisão entre o público e privado e se norteia mais para uma unificação. É, aliás, a finalidade precípua do *e-governance* que revolucionou, até mesmo, as políticas públicas.

O contrato administrativo, então, caminha no sentido de romper aquela dicotomia com o contrato privado, que, atualmente, é despropositada.

Afinal, qual é o futuro dos contratos administrativos? É bem provável que essa categoria contratual não persista por muito tempo, pois a tendência é que a sua essência seja ofuscada pelos institutos privados, cada vez mais sobressalentes, não obstante se trate da administração pública.

## Referências

ARAGÃO, Alexandre Santos de. O serviço público e suas crises. In: ARAGÃO, Alexandre Santos de; MARQUES NETO, Floriano de Azevedo (coord.). **Direito administrativo e seus novos paradigmas**. Belo Horizonte: Fórum, 2008, p. 421-440.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Brasília: Ed. UnB, 1999.

BARROSO, Luís Roberto. **Curso de Direito Constitucional Contemporâneo**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

BOBBIO, Norberto. **A Era dos Direitos**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

- BOLESINA, Iuri; MIGLIAVACCA, Luciano Araújo. “Crowdfunding” em políticas públicas: ciberparticipação e espelho referências à agenda política. **Revista da Faculdade de Direito (RFD-UERJ)**, Rio de Janeiro, n. 29, p. 1-21, jun. 2016. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rfduerj/article/view/14030>. Acesso em: 18 set. 2020.
- BONAVIDES, Paulo. **Do Estado Liberal ao Estado Social**. 8. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.
- BRASIL. Presidência da República. Câmara de Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, novembro de 1995, p. 16. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-dareformado-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 25 maio 2020.
- BUCCI, Maria Paula Dallari. Políticas públicas e direito administrativo. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, ano 34, n. 133, p. 89-98, jan./mar. 1997.
- CAMINHA, Unie; LIMA, Juliana Cardoso. Contrato incompleto: uma perspectiva entre direito e economia para contratos de longo termo. **Revista Direito GV**, São Paulo, p. 155-200, jan./jun. 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revdireitogv/article/view/43562/42280>. Acesso em: 20 dez. 2020.
- CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria Geral do Processo**. 20. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.
- COMPARATO, Fábio Konder. **Para Viver a Democracia**. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- DALLARI, Dalmo de Abreu. **Elementos de Teoria Geral do Estado**. 30. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 33. ed. São Paulo: Forense, 2020.
- FINGER, Ana Cláudia. Serviço público: um instrumento de concretização de direitos fundamentais. **Revista de Direito Administrativo & Constitucional (A&C)**, Belo Horizonte, ano 3, n. 12, p. 164-165, 2003.
- GRAU, Eros Roberto. **Planejamento Econômico e Regra Jurídica**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1978.
- HOWLETT, Michael; RAMESH, M.; PERL, Anthony. **Política pública: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integradora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- KINGDON, J. W. **Agendas, Alternatives, and Public Policies**. New York: Harper Collins College Publishers, 1995.
- LASKI, Harold J. **Le Gouvernement Parlementaire en Angleterre**. Paris: Presses Universitaires de France, 1950.
- MASCARO, Alysson Leandro. **Filosofia do Direito**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2003.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.



- MELLO, Oswaldo Aranha Bandeira de. **Princípios gerais de Direito Administrativo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1969, v. 1.
- MILL, John Stuart. **On Liberty**. London: The Electric Book Co, 1998.
- MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan./fev. 2013.
- NIETZSCHE, Friedrich. **Assim Falou Zaratustra**, 2019. *E-book*.
- PEREIRA, Anna Carolina Migueis. Dispute boards e administração pública: a utilização dos dispute boards como alternativa extrajudicial de solução de conflitos nos contratos administrativos. **Fórum Administrativo - Direito Público**, Belo Horizonte, v. 15, n. 168, p. 9-28, fev. 2015.
- RANZOLIN, Ricardo. A eficácia dos dispute boards no direito brasileiro. **Revista de arbitragem e mediação**, São Paulo, v. 52, ano 14, p. 197-219, jan./mar. 2017.
- SANTOS, Márcia Walquíria Batista dos; LIMA, Luís Pedro Ferreira. “Smart Cities”: um caminho à extrajudicialização. **Revista Brasileira de Estudos Jurídicos**, Montes Claros, v. 15, n. 2, p. 80-101, mai./ago. 2020. Disponível em: <https://direito.fasa.edu.br/k/bej/11054805.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2020.
- SCHWARTZ, Bernard. **American Constitutional Law**. London: Cambridge University Press, 1955.
- SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 16. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.
- SMITH, Stanley de, BRAZIER, Rodney. **Constitutional and Administrative Law**. 7. ed. London: Penguin, 1994.
- SUNDFELD, Carlos Ari. **Direito Administrativo Ordenador**. São Paulo : Malheiros, 1993.
- VANNI, Icilio. **Lições de Filosofia do Direito**. Tradução Octavio Paranaguá. 3. ed. São Paulo: P. Weiss, 1916.
- VIERKANDT, Alfred. **Staat und Gesellschaft in der Gegenwart**. Leipzig: Quelle & Meyer, 1921.
- WALD, Arnoldo. Dispute Resolution Boards: evolução recente. **Revista de Arbitragem e Mediação**, v. 8, n. 30, p. 139-151, jul./set. 2011.